

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE
STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARININ DEVLET
ÜNİVERSİTELERİNİN KURUMSAL PERFORMANSINA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gönül AKIL

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ertan GÜNDÜZ

İSTANBUL-2015

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Gönül AKIL
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Devlet Üniversitelerinin Kurumsal Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 06.07.2015
- SAYFA SAYISI** : 162
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Ertan GÜNDÜZ
- DİZİN TERİMLERİ** : Strateji, Planlama, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama Süreci, Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Kamu Kurumlarında Stratejik Plan Hazırlama Süreci, Yüksek Öğretim Kurumlarında Stratejik Planlama, Marmara Üniversitesi Stratejik Plan Süreci, Marmara Üniversitesi Stratejik Planının Değerlendirilmesi.
- TÜRKÇE ÖZET** : Kamu kurumlarında stratejik planlama ve stratejik planlama uygulamalarının devlet üniversitelerinin kurumsal performansına etkileri üzerine uygulamalı bir araştırmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Gönül AKIL

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE
STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARININ DEVLET
ÜNİVERSİTELERİNİN KURUMSAL PERFORMANSINA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gönül AKIL

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ertan GÜNDÜZ

İSTANBUL-2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gönül AKIL

06.07.2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gönül AKIL'ın "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Devlet Üniversitelerinin Kurumsal Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. İ. Gökçe KAYA

Üye

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ertan GÜNDÜZ
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Dünyada artan rekabet ve küreselleşme sonucu ihtiyaç ve beklentilerin değişmesi, sektörde bulunan organizasyonları stratejik düşünüp kararlar vermeye ve stratejik planlar hazırlamaya sevk etmiştir. Bu doğrultuda özel sektörde başlayan ve devamında kamu sektöründe yayılan stratejik planlama kavramı örgütlerin geleceğe dönük hedeflerine ulaşmasında temel araç haline gelmiştir.

Dünyada yaşanan değişimler ve gelişmeler Türkiye’de yaşanan krizler ve dünyaya paralel olarak değişen ihtiyaçlar sonucunda Türk kamu yönetiminde reform hareketleri başlatılmıştır.

Bu tez çalışmasında, Türkiye’deki kamu kuruluşlarında stratejik planlama çalışmaları ve uygulamalarının reformların başlangıcından günümüze dek nasıl yürütüldüğü ve stratejik yönetimin bir parçası olan stratejik planlama uygulamalarının devlet üniversitelerinin kurumsal performansına olumlu etkileri araştırılmaya ve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarında yapılan reformlar, Stratejik Planlama çalışmalarının uygulamada hayata geçirilmesi, uygulanabilirliğinin ortaya konulması, Stratejik Planlama Çalışmalarından sağlanabilen fayda, kurumsal performans etkileri araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde stratejik planlamanın temel kavramları ve stratejik planlama süreci genel çerçevesi konularına yer verilmektedir. İkinci bölümde stratejik planlamada aşamalar kamu kurumlarında stratejik planlama süreci irdelenmektedir. Üçüncü bölümde yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve Marmara Üniversitesi stratejik planlamanın değerlendirilmesi konularına yer verilmektedir. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde de “Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Devlet Üniversitelerinin Kurumsal Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” başlığı ile yapılan anket çalışması çerçevesinde elde edilen bulgular ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuç olarak Stratejik Planlamanın varlığı ile çalışan ve müşteri memnuniyetleri arasında olumlu ilişki olduğu; ayrıca Stratejik Planlamanın rekabet üstünlüğü sağladığı bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Strateji, Planlama, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama Süreci, Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Kamu Kurumlarında Stratejik Plan Hazırlama Süreci, Yüksek Öğretim Kurumlarında Stratejik Planlama, Marmara Üniversitesi Stratejik Plan Süreci, Marmara Üniversitesi Stratejik Planının Değerlendirilmesi.

SUMMARY

The result of increased competition and globalization in the world of changing needs and expectations of the organization to make decisions in the industry and strategic thinking has led to the preparation of strategic plans. In this regard, the private sector in achieving the goals started and continued in the future-oriented strategic planning concepts that span organizations in the public sector have become the main tool.

Changes and developments in the world as a result of the crisis and the changing needs of the world lived in Turkey parallel to Turkish public administration reforms have been initiated.

In this study, strategic planning, and how it carried out until today the beginning of the reforms implementation and positive impact on corporate performance, strategic planning, application of state universities that are part of the strategic management in public institutions in Turkey have attempted researched and revealed.

Basic concepts of strategic planning in the first part of the study the basic concepts of strategic planning and strategic planning process is given in the general framework of the issue. Stage in the strategic planning is discussed in the second part of the strategic planning process in public institutions. Strategic planning and Marmara University in higher education institutions are given in the third part of the subject of evaluation of strategic planning. In the fourth and final part of the study, "The Effects of Corporate Performance of the Public Institutions Strategic Planning and Strategic Planning Implementation of the State University A Study on" header to the survey frame findings and are given to the results and recommendations obtained.

To conclude, it is safe to say that Strategic planning has a positive relation with employee and customer satisfaction. Strategic planning causes competitive advantage.

Keywords: Strategy, Planning, Strategic Planning, Strategic Management, Strategic Planning Process, Public Management, Strategic Planning, Strategic Planning Process in Public Institutions, in Higher Education Institutions Strategic Planning, Marmara University Strategic Planning Process, Evaluation of Marmara University Strategic Plan.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GRAFİK LİSTESİ	XII
ÖNSÖZ.....	XIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI	5
1.1. STRATEJİ	5
1.1.1. Strateji Tanımı.....	5
1.1.2. Stratejinin Özellikleri.....	6
1.1.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	6
1.1.3.1. Strateji ve Politika	6
1.1.3.2. Strateji ve Taktik	7
1.1.3.3. Strateji ve Yöntem	8
1.1.3.4. Strateji, Plân, Program ve Amaç	8
1.2. PLANLAMA.....	10
1.2.1. Plan Tanımı.....	10
1.2.2. Plan Türleri	11
1.2.2.1. Niteliklerine Göre Planlar	11
1.2.2.2. Sürelerine Göre Planlar	11
1.2.2.3. Kullanım Biçimlerine Göre Planlar.....	12
1.2.2.4. Kapsamlarına Göre Planlar.....	12
1.2.3. Planlamanın Tanımı	12
1.2.4. Planlamanın Özellikleri.....	14
1.3. STRATEJİK PLANLAMA	15
1.3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	15
1.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri ve Amaçları	18
1.3.3. Stratejik Planlamanın Yararları	19
1.3.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi	21
1.4. STRATEJİK YÖNETİM.....	22
1.4.1. Stratejik Yönetim Kavramı.....	22
1.4.2. Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi	23
1.4.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	24
1.4.4. Stratejik Yönetim Süreci.....	25
İKİNCİ BÖLÜM.....	29
STRATEJİK PLANLAMADA AŞAMALAR VE KAMU KURUMLARINDA	
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	29
2.1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	29
2.1.1. Swot Analizi / Kurumun İç ve Dış Çevresinin Değerlendirmesi	30

2.1.2. Geleceğe Bakış.....	34
2.1.2.1. Misyon ve Vizyon Bildirimi.....	34
2.1.2.2. Temel Değerler.....	36
2.1.2.3. Stratejik Amaç ve Hedefler.....	37
2.1.2.4. Performans Göstergeleri.....	39
2.1.3. Maliyetlendirme.....	60
2.1.4. İzleme ve Değerlendirme.....	60
2.2. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA GENEL BAKIŞ.....	61
2.2.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişim Süreci.....	63
2.2.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları.....	69
2.3. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ.....	72
2.3.1. Kamu Kurumlarında Stratejik Planın Önemi ve Faydaları.....	72
2.3.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama İhtiyacı.....	74
2.3.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamada Karşılaşılan Güçlükler.....	75
2.3.4. Kamu Sektörünün Özel Sektörden Farklı Yönleri.....	76
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	78
YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE	
MARMARA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ.....	78
3.1. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA.....	78
3.2. MARMARA ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLAN SÜRECİ.....	87
3.2.1. Marmara Üniversitesi'ne Genel Bakış.....	87
3.2.2. Marmara Üniversitesi Plan Hazırlama Süreci.....	88
3.2.2.1. Marmara Üniversitesi Stratejik Planlama Anket Analizi.....	90
3.2.2.1.1. Paydaş Analizi.....	90
3.2.2.1.2. İç Paydaş Analizi.....	91
3.2.2.1.2.1. Akademik Personel.....	92
3.2.2.1.2.2. İdarî Personel (Yöneticiler).....	94
3.2.2.1.2.3. İdarî Personel (Yönetilenler).....	95
3.2.2.1.2.4. Öğrenciler.....	97
3.2.2.1.3. Dış Paydaş Analizi.....	100
3.2.2.1.3.1. Mezunlar.....	101
3.2.2.1.3.2. Paydaş Kurum ve Kuruluşlar.....	102
3.2.2.1.3.3. Öğrencilerin Marmara Üniversitesi'ni	
Tercih Sebepleri ve Beklentiler Anketi.....	103
3.2.2.2. Geleceğin Tasarlanması, Misyon, Vizyon.....	107
3.2.2.3. Stratejik Alanlar, Amaçlar, Hedeflerin Belirlenmesi.....	108
3.2.2.4. İzleme ve Değerlendirme.....	109
3.3. MARMARA ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANI'NIN	
DEĞERLENDİRİLMESİ.....	113
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	115
KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK	
PLANLAMA UYGULAMALARININ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN	
KURUMSAL PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	115
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	115
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	115
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	115

4.1.3. Araştırmanın Problemi	115
4.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	115
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	116
4.1.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	116
4.1.7. Araştırmanın Varsayımları.....	117
4.1.8. Araştırmanın Ölçeği	117
4.1.9. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	117
4.1.10. Araştırmanın Değişkenlerini Belirlemede Faktör Analizi	117
4.2. ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	120
4.3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE AİT BULGULAR.....	120
4.3.1. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması	121
4.3.2. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması	122
4.3.3. Anket Uygulamasına Katılanların Ünvanlarının Karşılaştırılması	124
4.3.4. Anket Uygulamasına Katılanların Üniversitede Çalışma Yıllarının Karşılaştırılması.....	125
4.3.5. Anket Uygulamasına Katılanların Kaç Yıldır Aynı Görevde Bulduklarının Karşılaştırılması	126
4.4. İLİŞKİ ÖLÇEĞİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	127
4.4.1. Kamu Kurumlarında İç-Dış Çevre Analizi ile Planlamanın Genel Aşamaları Değişkenlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Bulgular	127
4.4.1.1. Cinsiyet, İç-Dış Çevre ve Planlama Aşamaları Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıkların Analizi.....	127
4.4.1.2. Eğitim, İç-Dış Çevre ve Planlama Aşamaları Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıkların Analizi.....	128
4.4.1.3. Ünvan, İç-Dış Çevre ve Planlama Aşamaları Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıkların Analizi.....	129
4.4.1.4. Üniversitede Çalışma Süresi, İç-Dış Çevre ve Planlama Aşamaları Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıkların Analizi.....	130
4.4.1.5. Üniversitede Çalışma Süresiyle, İç-Dış Çevre ve Planlama Aşamaları Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıkların Analizi.....	131
4.4.2. Kurumsal Performans İle İç Çevre Faktörü Değişkenlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Bulgular	133
4.4.2.1. Kurumsal Performans İle İç Çevre Faktörü Arasındaki İlişki ...	133
4.4.2.2. Kurumsal Performans İle Dış Çevre Arasındaki İlişki	134
4.4.2.3. Kurumsal Performans İle Tahminler Arasındaki İlişki	134
4.4.2.4. Kurumsal Performans İle Stratejik Karar Arasındaki İlişki.....	135
4.4.2.5. Kurumsal Performans İle Kaynakların Tahsisi Arasındaki İlişki	136
4.4.2.6. Kurumsal Performans İle Plan Uygulamaları Arasındaki İlişki	137
4.4.2.7. Kurumsal Performans İle Plan Değerlendirmesi Arasındaki İlişki	138
4.4.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Uygulamaları ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Bulgular	139
4.4.3.1. Cinsiyet ile Stratejik Planlama Değişkenlerinin Analizi	139

4.4.3.2. Eğitim ile Stratejik Planlama Değişkenlerinin Analizi	139
4.4.3.3. Eğitim ile Stratejik Denetim Değişkenlerinin Analizi.....	140
4.4.3.4. Ünvan ile Stratejik Planlama Değişkenlerinin Analizi.....	140
4.4.3.5. Üniversitede Çalışma Süresi ile Stratejik Planlama Değişkenlerinin Analizi.....	141
4.4.3.6. Üniversitede Çalışma Süresi ile Stratejik Uygulama Değişkenlerinin Analizi.....	141
4.4.3.7. Bulduğunuz Görevdeki Çalışma Süreniz ile Stratejik Planlama Değişkenlerinin Analizi	142
4.4.4. Kurumsal Performans ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Bulgular	142
4.4.4.1. Cinsiyet ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi.....	143
4.4.4.2. Ünvan ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi	143
4.4.4.3. Müşteri Memnuniyeti ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi.....	144
4.4.4.4. Eğitim ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi	144
4.4.4.5. Üniversitede Çalışma Süresi ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi.....	145
4.4.4.6. Bulduğunuz Görevdeki Çalışma Süreniz ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi	145
4.5. KURUMSAL PERFORMANS İLE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI DEĞİŞKENLERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ VE BULGULAR	146
4.5.1. Stratejik Plan Uygulamaları ile Hizmet ve Ürün Kalitesi Arasındaki İlişki	146
4.5.2. Stratejik Plan Uygulamaları ile Çalışanların Memnuniyeti Arasındaki İlişki	147
4.5.3. Stratejik Plan Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki...	148
4.5.4. Stratejik Plan Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişki	149
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
KAYNAKÇA	159
EKLER	-
EK-A KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARININ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN KURUMSAL PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	-
DEMOGRAFİK VE KİŞİSEL BİLGİLER.....	-
EK-B STRATEJİK PLANLAMANIN ÜNİVERSİTEDEKİ ORGANİZESİ.....	-
EK-C STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN BELİRGİN ÖZELLİKLERİ	-
EK-Ç ÜNİVERSİTELERE GÖNDERİLEN VE GELEN ANKET SAYILARI	-
EK-D EK TABLO 9: STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERE İLİŞKİN PERFORMANS TABLOSU.....	-
EK-E STRATEJİK PLAN İZLEME VE DEĞERLENDİRME TABLOSU BÜTÇE YILI: 2013	-
EK-F 2013-2017 STRATEJİK PLANI DIŞ PAYDAŞ ANKETİ	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
BYS	:	BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ
DPT	:	DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI
GZFT	:	GÜÇLÜ YANLAR, ZAYIF YANLAR, FIRSATLAR VE TEHDİTLER
IMF	:	ULUSLARARASI PARA FONU
KMYKK	:	KAMU MALİ YÖNETİM KONTROL KANUNU
KPSS	:	KAMU PERSONELİ SEÇME SINAVI
KYAP	:	KAMU YÖNETİMİ ARAŞTIRMA PROJESİ
MEB	:	MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
MHTAP	:	MERKEZİ HÜKÜMET TEŞKİLATI ARAŞTIRMA PROJESİ
PEBR	:	PERFORMANS ESASLI BÜTÇE REHBERİ
S.	:	SAYFA
SS.	:	SAYFALAR
SWOT	:	GÜÇLÜ YÖNLER, ZAYIF YÖNLER, FIRSATLAR VE TEHDİTLER
VB.	:	SAYFALAR
VD.	:	VE DEVAMI
YÖK	:	YÜKSEKÖĞRETİM KURULU

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim.....	25
Tablo-2 Performans Göstergesi	40
Tablo-3 Performans Göstergesi	41
Tablo-4 Performans Göstergesi	41
Tablo-5 Performans Göstergesi	42
Tablo-6 Performans Göstergesi	42
Tablo-7 Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek	45
Tablo-8 Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı Teşvik Etmek.....	48
Tablo-9 Üniversitenin Faaliyetlerinde Verimli ve Etkili Olmasını sağlayacak Uygun Yönetim Sistemlerini Oluşturmak	50
Tablo-10 Kurum İçi ve Dışı Politikalarını Oluşturmak ve Uygulamak	52
Tablo-11 Üniversite – Kamu ve Özel Sektör İşbirliğini Tesis Etmek, Yürütmek ve Sürdürebilmek	53
Tablo-12 Üniversitenin Sağlık Hizmetleri Alanındaki Hizmet Kalitesi ve Çeşitliliğini Artırmak.....	54
Tablo-13 Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Artırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi.....	56
Tablo-14 Üniversitemiz Kütüphanelerinin Bilgi Kaynakları, Hizmetleri, Teknolojik Olanaklarının Geliştirilmesi ve İyileştirilmesini Sağlamak	57
Tablo-15 Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığını Artırmak Amacıyla Yenilebilir Temiz Enerji Kaynakları Yaratmak	58
Tablo-16 Üniversitemizde “Dumansız Hacettepe” Sloganıyla Personelimiz ve Öğrencilerimizin Sigarayı Bırakması İçin Gerekli Çalışmaları Yapmak	59
Tablo-17 Üniversitemiz Öğrenci ve Mensupların Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlanacaktır	60
Tablo-18 Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Stratejik Planları	84
Tablo-19 2013-2017 Stratejik Planın Hazırlanması Süreci Takvimi	89
Tablo-20 Paydaş Analizi Kapsamında Yapılan Anket Çalışmasına İlişkin Nicel Bilgiler.....	91
Tablo-21 Akademik Personelin Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü	93
Tablo-22 Yönetici Personelin Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü	95

Tablo-23	İdarî Personelin (Yönetilenler) Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü	97
Tablo-24	Öğrencilerin Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü	99
Tablo-25	Dış Paydaşların Ana Hizmet Alanlarına ve Etki Gücüne Göre Sayısal Dağılımı	100
Tablo-26	Mezunların Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü	102
Tablo-27	Paydaş Kurum ve Kuruluşların Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü	103
Tablo-28	Öğrencilerin Marmara Üniversitesi'ni Tercih Sebepleri	104
Tablo-29	Öğrencilerin Marmara Üniversitesi'nden Beklentileri.....	105
Tablo-30	GZFT Analizi-Mühendislik Fakültesi (Eğitim-Öğretim Faaliyetleri)	106
Tablo-31	M.Ü. Performans Göstergesi	110
Tablo-32	KMO ve Bartlett's Test Tablosu	117
Tablo-33	Toplam Varyans Tablosu	118
Tablo-34	Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	119
Tablo-35	Güvenilirlik İstatistikleri	120
Tablo-36	Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Tablosu	122
Tablo-37	Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Tablosu	123
Tablo-38	Anket Uygulamasına Katılanların Unvan Tablosu.....	124
Tablo-39	Anket Uygulamasına Katılanların Üniversitede Çalışma Yılı Tablosu	125
Tablo-40	Anket Uygulamasına Katılanların Kaç Yıldır Aynı Görevde Bulunma Tablosu	126
Tablo-41	Cinsiyet ile Faktörler Arasındaki Farklılıklar	127
Tablo-42	Eğitim ile Faktörler Arasındaki Farklılıklar.....	128
Tablo-43	Unvan ile Faktörler Arasında Farklılıklar.....	129
Tablo-44	Üniversitede Çalışma Süresi ile Faktörler Arasındaki Farklılık.....	130
Tablo-45	Farklılığın Nedeni	131
Tablo-46	Bulunduğu Görevdeki Süresi ile Faktörler Arasındaki Farklılıklar.....	132
Tablo-47	Kurumsal Performans ile İç Çevre Analizi Arasındaki Farklılık.....	133
Tablo-48	Kurumsal Performans ile Dış Çevre Analizi Arasındaki Farklılık	134
Tablo-49	Kurumsal Performans ile Tahminler Arasındaki Farklılık	134
Tablo-50	Kurumsal Performans ile Stratejik Karar Arasındaki Farklılık.....	135
Tablo-51	Kurumsal Performans ile Kaynakların Tahsisi Arasındaki Farklılık	136
Tablo-52	Kurumsal Performans ile Plan Uygulamaları Arasındaki Farklılık	137

Tablo-53	Kurumsal Performans ile Plan Değerlendirmesi Arasındaki Farklılık ...	138
Tablo-54	Cinsiyet ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklılıklar	139
Tablo-55	Eğitim ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklılıklar	139
Tablo-56	Eğitim ile Stratejik Denetim Arasındaki Farklılıklar.....	140
Tablo-57	Unvan ile Stratejik Planlama Arasında Farklılıklar	140
Tablo-58	Üniversitede Çalışma Süresi ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklılık	141
Tablo-59	Üniversitede Çalışma Süresi ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklılık	141
Tablo-60	Bulduğunuz Görevdeki Çalışma Süreniz ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklılık.....	142
Tablo-61	Cinsiyet ile Kurumsal Performans Arasındaki Farklılıklar.....	143
Tablo-62	Unvan ile Kurumsal Performans Arasında Farklılıklar.....	143
Tablo-63	Müşteri Memnuniyeti ile Kurumsal Performans Arasında Farklılıklar ...	144
Tablo-64	Eğitim ile Kurumsal Performans Arasındaki Farklılıklar	144
Tablo-65	Üniversitede Çalışma Süresi ile Kurumsal Performans Arasındaki Farklılık	145
Tablo-66	Üniversitede Çalışma Süresi ile Kurumsal Performans Arasındaki Farklılık	145
Tablo-67	Korelasyon Değerleri İçin Kuvvetlilik Derece Tablosu.....	146
Tablo-68	Stratejik Plan Uygulamaları ile Hizmet ve Ürün Kalitesi Arasındaki Farklılık	146
Tablo-69	Plan Uygulama ile Hizmet ve Ürün Kalitesi Arasındaki Farklılık.....	147
Tablo-70	Stratejik Plan Uygulamaları ile Çalışanların Memnuniyeti Arasındaki Farklılık.....	147
Tablo-71	Stratejik Plan Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki Farklılık	148
Tablo-72	Stratejik Plan Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Farklılık	149
Tablo-73	Araştırmanın Hipotezleri.....	150

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Stratejik Yönetim Süreci	26
Şekil-2 Stratejik Planlama Süreci Stratejik Planlama Süreçleri	27
Şekil-3 Stratejik Planlama Süreci	28
Şekil-4 YÖDEK Kalite Geliştirme Ana Süreç Haritası	29
Şekil-5 Organizasyonlarda SWOT Analizi	31
Şekil-6 Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi	116
Şekil-7 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Durumu	122
Şekil-8 Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Şekli Durumu	123
Şekil-9 Anket Uygulamasına Katılanların Unvan Durumu.....	124
Şekil-10 Anket Uygulamasına Katılanların Üniversitede Çalışma Yılı Durumu	125
Şekil-11 Anket Uygulamasına Katılanların Kaç Yıldır Aynı Görevde Bulunma Durumu	126

GRAFİK LİSTESİ

	SAYFA
Grafik-1 Yaş Dağılımının Grafiği	121
Grafik-2 İç Çevre Analizi ve Kurumsal Performans	133
Grafik-3 Tahminler ve Kurumsal Performans	134
Grafik-4 Stratejik Karar ve Kurumsal Performans	135
Grafik-5 Kaynakların Tahsisi ve Kurumsal Performans	136
Grafik-6 Plan Uygulaması ve Kurumsal Performans	137
Grafik-7 Plan Değerlendirmesi ve Kurumsal Performans	138

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresinde deneyim, destek, bilgisini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ertan GÜNDÜZ'e şükranlarımı sunuyorum.

Gönül AKIL

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte dünyada birçok alanda meydana gelen değişim rüzgarı beraberinde belirsizlik ortamını doğurmaktadır. Özellikle rekabetin en üst seviyede olduğu iş hayatında geleceğe yönelik bilinmezlik, kurumları değişen dünyaya ayak uydurmaya zorunlu hale getirmektedir. Varlıklarını sürdürmek isteyen kuruluşlar etkin yönetim teknikleri arayışına girmişler ve stratejik yönetim modelini uygulamaya başlamışlardır. Bu doğrultuda da stratejik planlama yapmaları zorunlu hale gelmektedir.

Stratejik Planlama, başarılı olabilmek ve değişime uyum sağlayabilmek adına kuruluşların yönünü belirlemede en temel yönetim aracı olarak gösterilmektedir¹. Başta özel sektörde ortaya çıkan ve yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanılan stratejik planlama anlayışı, kamu kurumlarında da değişime olan ihtiyaç sonucu hayata geçmiştir.

Kamu yönetimindeki değişim ihtiyacının ortaya çıkması en başta bilinçlenen toplumun beklentilerinin farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Artan kamu harcamaları ve teknolojideki ilerlemeler kamu sektörünü yeniden yapılanma sürecine itmiştir. Bu çerçevede yapılan kamu yönetimi reform çalışmaları, hantallaşmış geleneksel yapıdan, etkinlik ve verimliliğin önem arz ettiği yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş zemin hazırlamaktadır.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türk kamu yönetiminde yaşanan bu reform süreci kapsamında stratejik planlama uygulamalarına başlanmıştır. Bu doğrultuda 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kurulmuş, DPT ile birlikte bakanlıklarda Araştırma Planlama Koordinasyon birimleri oluşturulmuş ancak beklenen fayda sağlanamamıştır. Ekonomik krizlerin yaşanması bütçe açıklarının çoğalması, globalleşen dünya ve gelişen teknoloji ile birlikte kamudan vatandaş beklentisinin artması, siyasi istikrarsızlıklar gibi pek çok sebep kamuda reform sürecini zorunlu hale getirmektedir. Türk kamu yönetimini reforma götüren etkenlerden bir diğeri de Avrupa Birliği uyum süreci olarak gösterilmektedir. Avrupa Birliği uyum süreci kapsamında başlatılan çalışmalardan ilki de Kamu İhale Kanunu'nun değiştirilmesi olmuştur. Artan bütçe açıkları nedeniyle uluslararası kuruluşlardan Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası ile yapılan çalışmalar kapsamında bir dizi reform gündeme getirilmiştir.

Kamu yönetimine stratejik plan kavramı Dünya Bankası ile yürütülen "Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme 1. Programı" ile 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde "Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali

¹ Tacettin Can, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996, ss. 9-10, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu” çalışması çerçevesinde “Mali Yönetim Reformu” kapsamında girmektedir. Her iki çalışmada geleneksel kamu yönetiminin sorunlarını saptamak ve çözüm önerileri geliştirmek üzere yapılmış ve ilk defa stratejik planlama yapılması konusunda adımlar atılması gerektiği önerilmektedir.

Kamu yönetiminde yapılması düşünülen bir dizi yasal düzenlemenin başında hazırlanan ve meclise gönderilen ancak yürürlüğe konulamayan “Kamu Yönetimi Temel Kanunundan sonra 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) başta olmak üzere diğer kanunlar ve ikincil mevzuat ile kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik planlama yapılması yükümlülüğü getirilmektedir. 5018 sayılı KMYKK 2003 yılında yayınlanmış 2005 yılı sonunda yürürlüğe girmiştir.

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında uygulamaya sokulan Acil Eylem Planı ile 8 pilot kurum seçilmiştir. Seçilen pilot kuruluşlardaki çalışmalar, amaçlanan faydaların elde edilebilmesi, Türk kamu yönetimine uyarlanabilmesi ve yaygınlaştırılması bakımından önemli tespitler sağlamaktadır.

5018 sayılı Kanunla²;

1. Stratejik planlama,
2. Çok yıllık bütçeleme,
3. Performans programı, performans denetimi,
4. Nakit yönetimi sistemi,
5. İç kontrol sistemi,
6. İç denetim sistemi,
7. Dış denetim sistemi,
8. Mali yönetim bilgi sistemleri,
9. Saydamlık, hesap verebilirlik,
10. Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, yenilikleri tanımlanmaktadır.

5018 sayılı Kanunun getirdiği en önemli yeniliklerden birisi olan stratejik planlama hazırlıklarının hayata geçirilmesi amacıyla kamu kurumlarında dört ana fonksiyonundan biri stratejik planlama olan strateji geliştirme birimleri kurulmuştur. Aynı kanunla stratejik planlama sürecini yürütme görevi DPT’na verildiğinden DPT’nca “Stratejik Planlama Kılavuzu” “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yayınlanmıştır.

DPT’nca yayınlanan yönetmelik kapsamında hangi kamu idaresinin hangi tarihte plan hazırlayacağı takvime bağlanmaktadır. 5018 sayılı kanuna paralel olarak 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunları ile yerel yönetimlere ait görev ve yetkiler yeniden

² http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25326_1.html, (Erişim Tarihi: 31.05.2015).

tanımlanmış bu kapsamda İl Özel İdareleri ile nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyelere stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmektedir³. Ayrıca Yükseköğretim Kurulu'nca (YÖK) yükseköğretim kurumlarında uygulanmak üzere "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği" ve Yükseköğretimde "Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi" yayınlanarak adı geçen kurumlara yükseköğretimde kaliteyi geliştirme ve bununla birlikte stratejik plan hazırlanmasına ilişkin hususlar belirlenmektedir.

Kamu kurumlarının planlama faaliyetlerinin izlenmesi ve uygulamanın raporlanması amacıyla Maliye Bakanlığı'nca "Kamu İdarelerinde Faaliyet Raporlarının Hazırlanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" yayınlanarak 5018 sayılı kanunun öngördüğü üç temel fonksiyondan sonuncusu olan raporlamanın kanuni zemini yerine getirilmektedir.

KMYKK ile mali yönetim sistemimize kaynakların etkin kullanımı amacıyla hedeflerin önceliğinin belirlendiği planlama yapma, yapılan planlamanın organizasyonun amaçlarına ulaşip ulaşmadığını ölçümlenme ve izleme amacıyla performans programları, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde yıllık olarak hazırlanan ve kamuoyuna sunulan faaliyet raporları girmektedir.

Türk kamu yönetiminde pilot uygulamalarla başlayan ve 10 yılı aşkın bir süredir kamu kuruluşlarında uygulanmakta olan stratejik planlama ile topluma verilecek hizmetin, kullanılacak kaynakların etkin ve verimli olabilmesi adına hedefler belirlenmesi ve gerçekleşme oranlarının ölçülebilmesi, kurumun gelecekte oluşabilecek fırsatları belirleyip faydalanabilmesi, tehditleri de zamanında öngörüp müdahale edebilmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı stratejik planlamanın kavramsal boyutu Türk kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışının günümüze kadar olan gelişimi ve sürecin aşamaları ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak stratejik planlamanın sağladığı faydalar ve kamu sektöründe karşılaşılan güçlükler ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmada genel olarak literatür tarama ve neden-sonuç ilişkisini ortaya koyacak anket-gözlem yöntemi kullanılmıştır. Stratejik yönetim, stratejik planlama ve kamu kurumlarında Stratejik yönetim, stratejik planlamaya ilişkin kaynaklar taranmış, bu alanda yazılmış bulunan kitap, makale, sunum ve internet kaynaklarından yararlanılmıştır. Marmara Üniversitesi'nin incelendiği örnek uygulamada kaynak tarama çerçevesinde analiz edilmektedir.

Yapılan son yasal düzenlemelerin sonuçları beş yıl daha incelenmelidir. Bu incelemeden elde edilecek veriler ışığında sonraki çalışmalarda konu geliştirilerek

³ Namık Demir, "Mahalli İdarelerde Stratejik Yönetim", *Türk İdare Dergisi*, Sayı:410, Ankara, 1996, s. 129.

yeni öneri ve iyileştirmelere kavuşulabilecektir. Başka bir çalışma alanı da vakıf üniversitelerinin aynı düzenlemelerden nasıl etkilendikleri üzerinde yapılabilir. Böylelikle hem üniversiteler arası kıyaslama hem de stratejik rekabet açısından inceleme olanağı doğmuş olabilecektir.

Çalışma dört ana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır. Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Birinci bölümde, stratejik planlamanın temel kavramları başlığı altında, strateji, planlama, stratejik planlama, stratejik yönetim, strateji tanımı, stratejinin özellikleri, stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi, plan tanımı, plan türleri, planlamanın tanımı, planlamanın özellikleri, stratejik planlamanın tanımı ve tarihsel gelişimi, stratejik planlamanın özellikleri ve amaçları, stratejik planlamanın yararları, stratejik yönetim ve stratejik planlama ilişkisi, stratejik yönetim kavramı, stratejik yönetimin amacı ve önemi, stratejik yönetimin özellikleri ve stratejik yönetim süreci konularına yer verilecektir.

İkinci bölümde, stratejik planlamada aşamalar ve kamu kurumlarında stratejik planlama süreci başlığı altında, stratejik planlama süreci, kamu yönetiminde stratejik planlamaya genel bakış ve kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama süreci, swot (durum) analizi / kurumun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi, geleceğe bakış, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme konularına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde, yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama ve Marmara üniversitesi örneği başlığı altında, yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama, Marmara üniversitesi stratejik plan süreci ve Marmara üniversitesi stratejik planının değerlendirilmesi konuları incelenerek ilgili taraflar açısından önemi ortaya konulmaya gayret edilecektir.

Dördüncü bölümde, "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Devlet Üniversitelerinin Kurumsal Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma." başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmasına gayret edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI

Bu kısımda, strateji, planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim konuları incelenmiştir.

1.1. STRATEJİ

Bu kısımda, strateji tanımı ve stratejinin özellikleri konuları incelenmiştir.

1.1.1. Strateji Tanımı

Latince de yol, çizgi ve nehir yatağı anlamları taşıyan daha çok savunma alanında kullanılan “strateji”, “stratum” kelimesi kökünden türemiştir. Bu anlamda strateji “bir ülkenin askeri, ekonomik, siyasi vb. her türlü imkan ve kabiliyetlerinin milli menfaatler doğrultusunda ve eşgüdümlü olarak kullanılabilmesini” içermektedir⁴.

Strateji kavramı, savunma alanında oldukça kullanılan bir kavram olmakla birlikte artık sadece savunma alanında kalamayacağı ve her ülkenin yada kurumun genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği ifade edilebilir. Çünkü dünyadaki gelişme ve değişimle birlikte toplumlarda her türlü faaliyet geçmişten farklı bir şekilde toplumun refah ve ihtiyaçlarına yönelik olarak psikolojik, sosyal, ekonomik, teknolojik, askeri vb. konuları da kapsadığından zaman içinde strateji kavramı sadece askeri alanda kullanılmaktan çıkarak yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır⁵.

Yönetim biliminde ise strateji, “bir kuruluşun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır⁶. Daha geniş bir tanımla; örgütün genel amaçlarını belirleyen özellikleri düzenleyen fonksiyonlarının açıklığa kavuşmasını bu fonksiyonlar arasında karışıklığı önleyen ve ekonomik açıdan örgütlerin optimum seviyeye ulaşmasına yönelik alınan kararlar şeklinde ifade edilmektedir⁷.

“Kamu kurumları açısından ise strateji, kamu örgütünün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlerine dayanır, örgüt için hedefleri ve öncelikleri belirlemeye yarar ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışma planlarının tasarlanmasını ve uygulanmasını içermektedir⁸”.

Stratejinin şu ana kadar yapılan tanımlarından yapılacak çıkarımla strateji, tüm örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek, optimum etkinlik sağlayabilmek ve amaçlara

⁴ http://www.Strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/yazilar/Yay%20C4%B1nlar/STRATEJIKYONETIMKITABI.pdf, (Erişim Tarihi: 17.07.2014).

⁵ Yılmaz Demir, “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, İzmir, cilt:25, Sayı:1, Yıl:2010, s.70

⁶ C. Can Aktan “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama” C. Can Aktan (ed), *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, s.168

⁷ Demir, a.g.e., s. 71

⁸ Hüseyin Özgür, “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Editörler) *Çağdaş Kamu Yönetimi -II: Konular, Kuramlar, Kavramlar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 208

ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsayan yollar olarak değerlendirilebilir⁹.

1.1.2. Stratejinin Özellikleri

Strateji tanımlarından hareketle strateji kavramına ilişkin özellikler şöyle sıralanabilir¹⁰.

1. Strateji, faktörler arası ilişkileri inceleyen karar verme ve verilen kararlara ilişkin engelleri çözümüleme, dolayısıyla analiz etme sanatıdır.

2. Stratejiler, işletmenin amaçları etrafında ve amaçlara hizmet eden, güçleri amaçlar etrafında toplayan dolayısıyla amaçlara bağlı unsurlardır.

3. Strateji işletmenin etrafında gelişen ekonomik, politik, sosyal, teknolojik vb. çevresel değişimleri kavrayan, olumlu ve olumsuz etkileri zamanında gözlemlemek suretiyle olumlu etkilerden yararlanmaya, olumsuz etkileri gidermeye fırsat sağlayan ilişkileri düzenler.

4. Stratejiler günlük rutin işler aksine uzun süreli izlenecek politikalarla ilgili olup geleceğe yönelik düzenle ilgilidirler.

5. Stratejiler uzun süreli politikalarla ilgili olmakla birlikte günlük hayatta cereyan eden olaylar, alınan kararların yön vericisi dolayısıyla finansal ve beşeri kaynakları yönetici, kuralları belirlemek suretiyle yöneticinin pusulasıdır.

6. Stratejiler gelecek hakkında belirsizliği yok eden, azaltan unsurlar olduğundan karmaşık ve dinamik organizasyonlar için güdüleyici, çalışanların çalışma hırslarını arttırıcı rol oynarlar dolayısıyla cesaret ve harekete geçirme aracıdır.

7. Strateji işletmelerin kaynaklarının uzun sürede pazarda, sanayide ya da başka ekonomik faaliyette bir takvim çerçevesinde kullanabilme öngörüsü olup, aynı zamanda işletmenin faaliyet sahasının belirleyicisidir.

1.1.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji kelimesinin çeşitli şekillerde tanımı yapılarak özelliklerine de değinildikten sonra strateji kelimesiyle sık sık birlikte kullanılan ya da uygulamada birbiri yerine kullanılan bazı kavramların açıklanmasında yarar bulunmaktadır.

1.1.3.1. Strateji ve Politika

Strateji, gelecekte olabileceklerin rakip faaliyetlerinin de incelenerek önceden öngörülebilmesi olarak tarif edilmektedir¹¹. Stratejide geleceğe yönelik bir belirsizlik

⁹ Nezahat Güçlü, Stratejik Yönetim, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara, 2003, Cilt 23, Sayı:2 s.8

¹⁰ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, ss.63-64.

¹¹ Sema Yıldırım Becerikli, "Stratejik Yönetim Planlaması, 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, s.104.

bulunmaktadır. Politikada ise gerekli ve yeterli ölçüde tanımlanmış, donatılmış bilgilerden yola çıkarak alınan kararlar bulunmaktadır. Strateji, değişkenlik özelliği nedeniyle devamlı kontrolü ve bilinmeyenleri içerirken, politika ise bir kere belirlendikten sonra sık değiştirilmeyen kararlar olarak anılmaktadır. Politika arzulan amaçlara ulaşabilmek için belirlenirken stratejilerin uygulanması sürecinde alınan kararlar ve yapılacak faaliyetler olarak gösterilmektedir. Strateji daha genel bir kavram olup politikayı da içine almaktadır. Politika ve strateji her ne kadar her ikisi de uzun süreler için alınan kararlar olarak görünse de, politika stratejiden daha az görülmektedir. Çünkü strateji değişken çevreden etkilenmekte ve alınan kararlarında buna göre değişmesini gerektirmektedir. Bir diğer benzer yönleri her ikisinin de amaçlara bağlılıkları olmakla birlikte stratejinin amaçla ilişkisi olarak gösterilmektedir. Stratejik faaliyetler amaçlara varmak için bütün güçleri kullanmayı ve amaçlara yönlendirmeyi gerektirmektedir. Halbuki politika için aynı bağlılıktan söz etmek mümkün görünmemektedir¹².

Politika ile strateji arasındaki en büyük farklılık ise politikanın karar verme süreçlerinde önemli birer yol gösterici düşünce tarzı, düşünme rehberleri olarak görüldüğü stratejilerinde bu rehberlik doğrultusunda amaçlara ulaşılabilirlik üzere kararlar verilmesine olanak sağladığı söylenebilir. Kısaca, politikalar örgütlerin uymak istedikleri kuralları belirlemeyi, stratejiler de bu kuralların yerine getirilmesi için kullanılacak araçları belirlemeyi amaçlamaktadır¹³.

1.1.3.2. Strateji ve Taktik

Stratejinin bir parçası olan taktikler stratejilerin hazırlanması ve uygulanması aşamasında karşılaşılan, değişen şartlar ve rekabete göre, kısa dönemli, nihai sonucu vermeyen dinamik kararlar ve uygulanan faaliyetler olarak tarif edilmektedir¹⁴. Taktikler stratejiden daha ayrıntılı bilinmektedir. Strateji amaçlara ulaşmak için var olan kaynakların taktik ise, bu yerleştirilen kaynakların uygulanmasıyla ilgilenmektedir. Olaylar yaşanırken değişen şartları önceden ön görerek alternatifler ve ayrıntılar hazırlanmaktadır.

Taktikler kısa, özel fikirlerden ve uygulamalardan oluşmaktadır. Strateji bir düzenleme, tasarı sanatı; taktik ise uygulamaya ilişkin düzen ve harekete geçmeyi gerektirmektedir. Bazen taktikler de stratejiler gibi amaca hizmet etmektedir. Taktikler kısa, özel fikir ve hareketleri ifade ederken, bazen kısa süreler için stratejilerle uyumlu olmayabilirler. Ancak taktikler stratejilerin gerçekleştirilmesi için yardımcı olan ayrıntı olarak gösterilmektedir. Bu anlamda programlarla daha çok

¹² <http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm>, (Erişim Tarihi: 14.04.2015).

¹³ Güçlü, a.g.e., s. 8.

¹⁴ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s. 37.

benzeşmektedirler. Stratejilerin uygulanabilmesi birtakım taktiklerle gerçekleşmektedir. Taktikler stratejiyi gerçekleştiren araçlar olarak gösterilmektedir¹⁵.

1.1.3.3. Strateji ve Yöntem

Yöntem, amaçlara ulaşmak gayesiyle izlenen yollar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu özelliği onu politikaya benzeştirmektedir. Ancak politika ve stratejinin uygulanma şekliyle ilgili olan yöntem daha dar bir alanı ele almaktadır. Bu üç kavramın ortak yönleri ise belirli süreleri kapsamaları ve sürekli seçimsel kararlardan oluşmaları olarak gösterilmektedir.

Belirlenmiş amaçlara yönelik tüm faaliyetlerde bir takım yöntemler uygulanabilir. Uygulamalarda bu anlamda standart yöntemler olabilmektedir. Yöntemlerin önemli özelliklerinden biriside standartlaştırılabilirliğidir. Stratejiler için standartlaştırma bulunmamaktadır. Bu durumda, yöntemler bir takım sorunların çözümünde kullanılabilir usuller olarak tanımlanabilir¹⁶.

1.1.3.4. Strateji, Plân, Program ve Amaç

Kısaca bir tanımla plan örgütün amaçlara ulaşmak için gerekli araçlarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılacakların yazılı hale getirilmiş, amaçlara ulaşmada rehberlik görevini üstlenmiş bir belge niteliğinde olan plan ile amaçlara ulaşmak için kullanılacak araçlar, gidilecek yollar ve yöntemler, kaynaklar ve kaynakların tahsisi belirtilmiş olmaktadır. Amacı gerçekleştirmek için en uygun davranış biçiminin belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak belirlenen bilinçli bir süreç olarak tarif edilmektedir. Günümüzde planlama artık kaçınılmaz hale gelmiş ve her yöneticinin başvurduğu bir yöntem olmaktadır. Plansız bir yönetim artık düşünülememektedir. Örgütün geleceğinin planlanması ve kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması iyi bir planlama ile sağlanmaktadır.

Strateji ve plan arasındaki ilişki genel olarak şu şekilde açıklanmaktadır; Strateji amaçların gerçekleştirilebilmesi gayesiyle belirlenen hedeflere ulaşılacak istenen temel yol haritasını belirlemektir. Plan ise kuruluş politikaları çerçevesinde belirlenen ve bütünü oluşturan hedefleri, ilkeleri ana stratejiler doğrultusunda bunlara ulaşabilme yollarını, süreleri ve kaynakları kapsayacak şekilde belirten bir belge olarak gösterilmektedir. Başka bir ifadeyle strateji, bir örgütün geleceği için uzun dönemli bir bakış açısı şeklinde tarif edilmektedir. Plan ise daha çok

¹⁵ <http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm>, (Erişim Tarihi: 14.04.2015).

¹⁶ Ramazan Çelik, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi, Ankara, 2011, s. 4, (**Yayınlanmamış Yeterlilik Tezi**).

stratejilerin uygulanması görevini üstlenmektedir. Strateji amaçlara odaklanmışken, plan amaca ulaşmak için neyin, nasıl, ne zaman yapılacağı ile ilgilenmektedir¹⁷.

Eren'e göre; "Plan daha ziyade hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve daha açıkçası yazılmış bir öngörü türüdür. Halbuki strateji bazı hallerde yazılı olmayabilir. Bu takdirde, genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere stratejik planlama adı verilmektedir¹⁸."

Program, taktikle saptanan ayrıntılı faaliyetlerin kim tarafından, ne zaman, nerede, ne kadar sürede gerçekleştirileceğinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan stratejiye göre daha kısa sürelerle ilgili olan program, daha küçük kısmi riskler içermektedir. Stratejiyle, bir örgütte meydana gelebilecek bütün içsel ve dışsal hadiselerin öngörülmesi ve bunların örgüt lehine değerlendirilmesi hedeflenirken; program daha alt kademeler ve uygulamalarla ilgilenmektedir¹⁹.

Programlar bu özellikleriyle strateji ve politikalarından farklıdır. Programlarda esnekliğin az olduğu görülmektedir. Bütçeler ve programlarla belirlenen faaliyetlerin oluşturacağı maliyetler ile faaliyetlerden elde edilecek gelirlerin rakamlarla ortaya konulmasından oluşmaktadır.

Amaçlar, strateji ve misyonların gerçekleştirilmesinde işletme kaynaklarının düzenlenmesini sağlayacak araç vazifesi görmektedirler. Amaçlar, örgütlerin ulaşmayı arzuladıkları uzun vadeli sonuçlar şeklinde ifade edilebilir. Hedefler de amaçlara ulaşabilmek amacıyla açık, ölçülebilir daha kısa dönemli aşamalardır, şeklinde ifade edilebilir.

İşletmeler temel olarak amaçlara ulaşabilmek için var olan araçlar olarak gösterilmektedir. İşletmelerin amaçlarına göre kendi durumlarını belirlemeleri gerekmektedir. Çevre değişikliklerine göre işletme amaç, misyon strateji değişikliğine giderek çevreye ayak uydurması gerekmektedir.

Amaçlar 1-2 yıllık kısa dönemli, 3-5 yıllık uzun dönemli amaçlar olarak iki kategoride değerlendirilmektedir. Kısa dönemli amaçlar neyi, kimin, ne zaman, ne kadar sürede yapacağını gösteren program ve bütçeyle ilgili olarak ifade edilmektedir. Amaçların süreleri işletmenin stratejistlerince kararlaştırılmaktadır.

Örgütlerde, çalışanlarla örgütlerin genel amaçları farklı olabilir. Ancak bu amaçların ayrı ayrı gerçekleştirilmesi yerine ortak amaçların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgütler amaçların koalisyonu olarak görülebilir. Amaçlar, politikaları

¹⁷ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 55-56.

¹⁸ <http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm>, (Erişim Tarihi: 19.09.2014).

¹⁹ İbrahim Korkmaz, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama: TÜİK Üzerine Bir İnceleme* Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2010, s.21, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

belirlemede, kaynakların dağıtımında, programların hazırlanmasında yöneticilere yol gösterici özelliklere sahiptirler. Örgütleri çelişen amaçların değerlendirilerek genel amaçlara dönüştürülme sistemi olarak değerlendirmek mümkündür.

Örgütlerde üst yönetimin belirlediği amaçları başarıyla gerçekleştirilmesi için dengeler gözetilebilir.

Amaçların gerçekçi ve yol gösterici olabilmesi için ayrıca aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir. Bunlar:

1. Amaçların açık, anlaşılır, kimin, neyi, ne zaman yapması gerektiğini, ortaya koyan özellikler taşımalıdır.

2. Amaçlar mümkün olduğunca gerçekçi ve çalışanlara cazip gelecek düzeyde belirlenmeli çalışanlarda heyecana sebep olabilmelidir.

3. Amaçlar çevresel değişimlere ayak uydurabilmelidir. Özellikle tehlike ve fırsatlar karşısında ortaya çıkan sorunların gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi sağlanmalıdır.

4. Amaçlar somut, sayılarla ifade edilebilir, ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Ne iş istenildiği, net, anlaşılır olmalıdır.

5. Kısa ve uzun dönemli amaçlar belirlenmeli ve birbirlerinden ayrılmalıdırlar.

6. Amaçların uygulayıcılar tarafından benimsenmesi sağlanmalı, bunun için çalışanlara yeterince açıklanması ve onların cesaret ve arzuları artırılmalıdır.

7. Amaçları birbiriyle uyumlu olarak belirlenmeli gerek yatay gerekse dikey olarak bölüm, kısım amaçlarının birbiriyle aykırı belirlenmemesine özen gösterilmelidir. Örgütsel işbirliği ve olumlu bir sinerji yakalayabilmek için gerekmektedir.

1.2. PLANLAMA

Bu kısımda plan tanımı, plan türleri, planlamanın tanımı, planlamanın özellikleri konuları incelenmektedir.

1.2.1. Plan Tanımı

Plan, kısaca belirli bir süreç içerisinde amaçlara ulaşabilmek gayesiyle belirlenen kararlar şeklinde tarif edilebilir. Bu karar ya da kararlar geleceğe yönelik ulaşılması arzulanan durumlara veya noktalara işaret etmektedir. Bu anlamda geniş bir tanımlamayla "plan bugün itibarıyla belirli bir süreçte ulaşmak istediğimiz gerçekleştirmek istediğimizin kararlaştırılmasıdır." şeklinde ifade edilmektedir. Bu nedenle de karar vermekte plan yapmakta aynı anlama gelmektedir. Planların en önemli farkı pek çok kararı bir arada toplayabilmesi, kararlar topluluğu denilebilir²⁰.

²⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2011, s.154

Planın yararlarını sıralamak gerekirse²¹;

1. Yöneticilerin zaman ve emek israfını önleyerek dikkati amaçlara yönlendirmek,
2. Yetki devrini kolaylaştırarak çalışanların çabalarının ortaklaştırılmasını sağlamak,
3. Olanakların amaçlara yönelip yönelmediğine ilişkin kontrolü sağlamak,
4. Rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini temin etmek,
5. Denetime yönelik standartları sağlamak, şeklinde ifade edilmektedir.

Planların sadece bu faydalarından yola çıkarak plansızlıktan her zaman daha faydalı olacağı söylenebilir. Amaçlar için gidilmesi gereken yollar belirli değil ise kısaca bir plan ortaya konulmamış ise tüm yollar doğrudur anlamı taşımaktadır. Geleceğe dair ihtimaller hakkında belirli bir fikre sahip olmak hiçbir şey bilinmemesinden denilebilir. İlâveten, örgütlerin kıt kaynaklarla optimum verimliliğe ulaşmak ve rasyonel kararlar verebilmeleri için nereye gitmeleri gerektiğinin önceden belirlenmesinde yarar bulunmaktadır.

1.2.2. Plan Türleri

Planlar sürelerine, uygulama biçimlerine, şekillerine göre türlere ayrılmaktadır²².

1.2.2.1. Niteliklerine Göre Planlar

Stratejik planlar, örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimiyle ilgili planlar olarak gösterilmektedir. Stratejik Planlama, örgütün dış ve iç çevresini bütünüyle ele almaktadır. Örgütün ulaşmayı düşündüğü ana amaçların nasıl gerçekleştirileceğine dair bilgiler sunulmaktadır.

Taktik planlar, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren planlar olarak tarif edilmektedir. Stratejik planlama, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ne yapılması gerektiğini, taktik planlama ise örgütün amaçlarına nasıl ulaşılacağını belirtmektedir.

1.2.2.2. Sürelerine Göre Planlar

Kısa süreli planlar, genellikle bir yıl ya da daha kısa süreyi kapsayan planlar olarak tarif edilmektedir. Bunlar ana planı uygulamak için üst kademe altında yer alan yöneticilere yardımcı olmak amacıyla hazırlanmaktadır. Yıllık faaliyet programları ayrıntılı olarak hazırlanmaları nedeniyle kısa süreli planlara örnek gösterilebilir.

²¹ Özer Demirdizen, Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Alt Yapısı ve Kamuda Gelişimi, *Akademik Bakış Dergisi (e-dergi)*, 2012, sayı:31, s.2 (Erişim: www.akademikbakis.org, Erişim Tarihi: 10.07.2014)

²² Polat Tunçer, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 2012, s.172.

Orta süreli planlar, genel olarak bir yıldan fazla beş yıldan az süreyi kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır. Orta süreli planlar örgütlenme ve finansman konuları için hazırlanmaktadır.

Uzun süreli planlar, örgütün uzun vadeli politikalarını içeren stratejik planlar olup, uzmanlar yardımıyla yüksek kademe yöneticileri tarafından hazırlanmaktadır.

1.2.2.3. Kullanım Biçimlerine Göre Planlar

Sürekli/Sabit planlar, gözden geçirilerek sürekli uygulanan planlar olarak tanımlanmaktadır. Bu planlar benzer durumlarda izlenecek yolları belirlemektedir. Bu planlara prosedürler, talimatlar ve kurallar örnek gösterilebilir. Aynı şekilde örgütün eğitim planları, satın alma planları ve bakım-onarım planları da bu tür planlara örnek gösterilebilir.

Tek kullanımlık planlar, bu tür planlar, tek bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak ve bir defa kullanılmaktadır. Programlar, bütçeler, projeler ve ayrıntılı planlar tek kullanımlık planlara örnek olarak verilebilir²³.

1.2.2.4. Kapsamlarına Göre Planlar

Genel planlar, yapısı itibarıyla esnek olan ve çalışanlara genel bir hareket çerçevesi çizen planlar olup, belirsizlik ortamlarında iyi sonuçlar vermektedirler. Amaçların nasıl gerçekleştirileceği hakkında fikir vermediği söylenebilir.

Özel planlar, genel planların tam tersine amaçların ve o amaçlara ulaşma yöntemlerinin en ince ayrıntısına kadar belirlendiği planlar olarak tarif edilmektedir. Planı uygulayanlara esneklik tanınmadan hata yapma ve yanlış anlama riski en aza indirilmeye çalışılmaktadır.

1.2.3. Planlamanın Tanımı

Literatürde planlamaya dair çeşitli tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Drucker'a göre planlama "geleceğe ilişkin bilgiye azami derecede hakim olarak, sistematik bir biçimde mevcut risklerin alınmasına dönük kararların alındığı, bu kararların hayata geçirilmesi için gereken çabaların sistematik olarak örgütlendiği ve sonuçlarının beklentilere kıyasla örgütlü sistematik geri bildirim yoluyla ölçüldüğü devamlı bir süreç" olarak tanımlanmaktadır²⁴. Mintzberg'e göre planlama; "istenilen bir sonuca ulaşmak için kullanılan biçimlendirilmiş bir prosedürdür ve kararlardan

²³ Selen Doğan, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, s. 158.

²⁴ Peter F. Drucker *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, Harper&Ro, NY,1974; aktaran Volkan Erkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama*, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 2008, s. 20

oluşan entegre bir sistem olarak ortaya çıkar. Geleceği değerlendirmek ve geleceği kontrol etmeye çalışmak planlamada önemli bileşenler şeklinde tarif edilmektedir²⁵.”

Yönetim sürecinde gerçekleştirilmesi gereken ilk fonksiyon olan planlama en genel anlamı ile örgütlerin amaçları ve amaçlara ulaşabilmelerini sağlayacak olan faaliyetleri belirleyen süreç olarak gösterilmektedir.

Tüm bu tanımlardan hareketle planlama süreci²⁶;

1. “Amaçların belirlenmesi,
2. Bilgi toplama,
3. Amaçlara ulaşmak için seçeneklerin oluşturulması,
4. Karar alma: Uygun seçeneğin belirlenmesi,
5. Faaliyet programlaması,
6. Uygulama,
7. İzleme-Değerlendirme” şeklinde sıralanabilir.

İlk fonksiyon olması bakımından yönetim fonksiyonlarının tamamı planlamaya bağlı olarak gösterilmektedir. Yöneticiler planlama yaparak örgütün amaçlarını ve hedeflerini saptarlar saptayarak ve amaç ve hedeflere ulaşmanın yollarını bulma imkanına sahip olmaktadır²⁷.

Plan sonucu, planlamada süreci ifade etmektedir. Çünkü planlama ulaşılması istenilen amaçların oluşturulmasını ve bu amaçlara ulaşmak için bir yaklaşım geliştirilmesini içermektedir. Bu süreç disiplin gerektirmektedir. Odaklanmayı sağlaması ve üretken olması için belirli bir şablon ya da belirli bir sıra takip edilmektedir. Sürecin akışında bir dizi sorudan yararlanılmaktadır. Bu sorular planlamacılara deneyimlerinden yararlanma, varsayımlarını test etme, hem şuanın hem de geleceğin kestirimi için gerekli bilgilerin toplanmasına ve birleştirilmesine yardımcı olmaktadır²⁸.

Koçel’e göre, planlamada eğer yönetici herhangi bir işle ilgili şu sorulara cevap verebiliyorsa gerçekten bir planı var demektir. Yönetici; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede ve hangi kalitede sorularını cevaplayabilmelidir²⁹.

Planlamayla kuruluşun amaç ve hedefleri ile birlikte, örgütün kaynakları ve kaynakların sınırları da belirlenmektedir. Yönetici belirlenen kaynakları etkili bir

²⁵ Jülide Alan, Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2010, s. 11, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

²⁶ Volkan Erkan, **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 2008, ss. 21-22.

²⁷ Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama**, TODAİE Yayını, Ankara, 2004, s. 6.

²⁸ Deniz Taşçı ve Cemil Ulukan, **Stratejik Yönetim-1**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2012, s.12.

²⁹ Koçel, a.g.e., s. 156.

şekilde değerlendirerek verilen amaç ve hedefleri gerçekleştirilebilir. Planlama ise bu konuda en önemli araçtır. “Eğer plan yoksa bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını belirlemek zor olduğu gibi yöneticinin bunları iyi kullanıp kullanmadığını da belirlemek mümkün olmamaktadır³⁰.” Yöneticinin kıt kaynaklarla optimum verimliliğe ulaşması için planlama yapması zorunlu olmaktadır.

Planlama genellikle üst düzey yöneticilerin ihtiyacı gibi görülmektedir. Fakat işletmenin diğer departmanlarında da gerekmektedir. Alt basamaklarda işler daha rutin olup, karar verme faaliyeti ve yetkisi genellikle üst düzey yöneticiye ait olarak ifade edilmektedir. Üst basamaklarda planlama daha önemli olmakla birlikte, bir ustabaşının da vereceği karar bulunacağından, işletmelerin alt düzeylerinde de belirli ölçülerde planlama faaliyetine rastlanılmaktadır³¹.

1.2.4. Planlamanın Özellikleri

Planlamanın birinci ve en temel özelliği gelecek tahmini olarak ifade edilmektedir. Geleceğe yönelik düşünme, araştırma ve değerlendirme yapılmasını gerektirmektedir. Diğer önemli özellik ise risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkiler olarak gösterilmektedir. Planlama ile yönetici belirli amaçlara yönelik kararları bir takım varsayımlar ile belirli riskleri göze alarak uygulayabilmektedir.

Planlama da bu ilişkileri net bir şekilde tartışarak bilimsel değerlendirmelerle rasyonel seçimlerle belirlenerek ortaya konulmaktadır. “Olaylara bu şekilde yaklaşma, bu yaklaşım sonucu ulaşılan değerlemelere göre neyin ne zaman ve nasıl yapılacağını kararlaştırma, planlamanın öngördüğü davranış şeklinde ifade edilmektedir³².”

Çelik'e göre; Örgütün geleceğinin şekillenmesinde büyük rol oynayan planlamanın özellikleri aşağıdaki şekilde maddeleştirilmiştir³³.

1. Planlar gelecek odaklı çalışmalardır.
2. Belirli dönemleri kapsarlar.
3. Olaylara bağlı eylemlere göre şekillerin uygulamalarıdır.
4. Bir dizi ve birbiriyle ilişkili kararlardır.
5. Planlamayla görevli organizasyonlar belirlenmelidir.
6. Araştırma, geliştirmeye dayalı olmalıdır.
7. Süreklilik arz etmelidir.
8. Gelişime açık belirlenmelidir.
9. Az kaynaklı çok verim elde edilmeye yönelik belirlenmelidir.
10. Açık, net ve sade belirlenmelidir.

³⁰ Koçel, a.g.e. s.156.

³¹ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.74.

³² Koçel, a.g.e., s.158.

³³ Çelik, a.g.e., s. 1.

11. Geniş katılımlı olmalıdır.

İşletmeler planlama ile rasyonel bir yönetim tavrı göstererek netice itibarıyla plan yaparak rekabet ve sonucunda kar etmeyi beklemektedirler. İşletme yapılan planlamaya uygun hareket etmiş olsa bile eğer planlama doğru değilse sonuç başarısız olabilir. Drucker'ın "Önemli olan işi doğru yapmak değil, doğru işi yapmak" sözü, ifade edilmeye çalışılan konuyu en iyi biçimde özetlemektedir³⁴.

1.3. STRATEJİK PLANLAMA

Bu kısımda stratejik planlamanın tanımı ve tarihsel gelişimi, stratejik planlamanın özellikleri ve amaçları, stratejik planlamanın yararları ve stratejik yönetim ve stratejik planlama ilişkisi konuları incelenmektedir.

1.3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Stratejik planlama konusunda birçok tanım yapılmaktadır. Basit bir tanımla; örgütün bugünkü bulunduğu durumdan gelecekte olmak istediği noktaya varmasını sağlayacak işlemlerin tamamı denilebilir. Biraz daha kapsamlı bir şekilde tanımlarsak stratejik planlama; Bir kurum yada kuruluşun gelecekteki başarısı için örgüt üst yönetimince geleceğinin tasarlanarak, örgütün tamamıyla birlikte gerekli prosedür ve yöntemlerin geliştirilmesi süreci denilebilir. Bir başka tanımla stratejik planlama; işletmenin amaçlarını gerçekleştirilebilmesi amacıyla örgüt felsefe ve misyonunu belirlemek, amaçları saptamak ve stratejileri seçerek kararlar oluşturmaktır. Daha genel bir tanımla da stratejik planlama; örgütlerin gelecekteki ve organizasyonel yapıları doğrultusunda, misyonları ve tüm hedeflerinin belirlenerek çevresindeki ve faaliyet ortamı içindeki durumları göz önünde bulundurularak, örgüt içi uygulanabilecek olan alternatiflerden bir seçim yapılarak uygulanmak üzere hazırlanan plan denilebilir³⁵. Tüm bu tanımlara baktığımızda aslında stratejik planlamanın bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve bunları niçin yaptığı hakkında bilgi veren, yönlendirme yapan temel karar ve eylemler ortaya koyan disiplinli çalışmalar şeklinde tanımlanmakta olduğu söylenebilir³⁶.

Stratejik planlama, stratejik yönetimin birinci aşaması olan formüle etme aşaması olarak tarif edilebilir. Bu iki kavram arasında farklılıklar olsa da genellikle uygulamada birbirlerinin yerine sık sık kullanıldığı görülmektedir. Bunun sebebi ise stratejik planlamanın uygulama ve kontrole ilişkin planlamaları da içine alması olarak gösterilebilir. Stratejik planlama ayrıca strateji ve planlama kavramlarını da birleştiren bir tamlama denilmektedir. Stratejik planlama tamlaması kendine özgü bir

³⁴ Hava Öztürk, Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010, s.12, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

³⁵ Demir, a.g.e., s.72.

³⁶ Hasan Canpolat, "İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi", **Maliye Dergisi**, Ankara, Temmuz-Aralık 2010, Sayı 159, s.4.

kavram olup farklı bir fikir içermekte ise de strateji ve planlama içinde kelime anlamlarını da yitirmektedirler. Bu nedenle gerek strateji gerekse planlama şeklinde algılanabilmektedir³⁷.

Stratejik planlama, kendine has bir metodolojisi olan ve belirli süreçlerin birbirini takip ettiği planlı bir yapıya sahip bulunmaktadır. Gelişigüzel olmayıp sistemli bir yapı olarak gösterilmektedir. Stratejik planlama, bir defalık yapılan bir işlem olmayıp ortaya çıkan fırsatlar ve tehditler çerçevesinde tekrarlanan bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle sadece stratejik planlama yapmak yeterli değildir. Plan yapmanın yanında yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin de güçlendirilmesi gerekmektedir³⁸.

Stratejik planlama ilk olarak II. Dünya Savaşından sonra örgütlerde uzun vadeli plan yapma çalışmalarıyla başlamaktadır. Bu dönemde yapılan uzun vadeli planlar analitik düşünme yönteminden çok, günlük karşılaşılan olayları geleceğe dönük tahmin etmeye çalışma şeklinde olduğu gösterilmektedir. Bu anlamda bir takım istatistik yöntemleri ile gelecekte nelerle karşılaşılacağına planlanması gerekmektedir. Böylelikle işletmelerin yakın ve uzak çevresinde karşılaşabileceği olasılıklar stratejik planlama ile ortaya konulmak istenmektedir³⁹.

Bu bağlamda stratejik planlama ilk kez özel sektör kuruluşlarında 1950'li yıllarda ortaya çıkmaktadır. 1954 yılında Drucker'ın yazdığı "Yönetim Uygulaması (The Practice of Management)" adlı kitabında performansın tanımı yapılarak verimliliği artırmaya yönelik sekiz amaç alanı belirlenmektedir. Bu alanlar birçok büyük şirketin iş planlaması için hareket noktası olmaktadır⁴⁰. Ortaya koyduğu "Amaçlarla Yönetim", stratejik planlamanın ilk teorik temelini oluşturmaktadır. Drucker söz konusu eserinde yöneticilerin tüm mesailerini günlük işlere ayırdıklarını ve kuruluşun ana amacını gerçekleştirecek hedeflere yoğunlaşmadıklarını belirtmektedir. Buna ek olarak Drucker, amaçları gerçekleştirmek üzere belirlenecek hedeflerin sadece üst yöneticilerle değil kuruluşun tüm yöneticilerinin katılımı ile belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. "Drucker'dan sonra 1960 ve 1970'li yıllarda stratejik planlamanın kullanımı giderek artmış, stratejik planlama örgüt yönetiminin neredeyse vazgeçilmez bir unsuru haline gelmektedir⁴¹."

³⁷ Erkan, a.g.e., s. 9.

³⁸ Harun Güner, "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", **Sayıştay Dergisi** Aralık 2006, Sayı 63, s.92.

³⁹ Güner a.g.e., s. 93.

⁴⁰ Peter F Drucker, **Gelecek İçin Yönetim** (Çeviren Fikret Üçkan) İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1996, s.258.

⁴¹ Fatih Yıldırım, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık Üzerine bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2012, s. 10, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),

Stratejik planlama konusunda ilk eserlerden örgütün strateji kurgusu ve örgütlenme yapısı arasındaki bağlantının incelendiği Alfred Chandler'ın "Structure and Strategy" adlı eseri 1962 yılında, 1965 yılında da I. Ansoff'un "Corporate Strategy" isimli kitabı yayınlanarak stratejik planlama için adım adım uygulanabilecek bir model geliştirilmektedir⁴².

1960'larda Ansoff yaklaşımı ile örgütlerde öncelikle uzun vadeli amaçların belirlenmesi, olayların rasyonel ve analitik olarak incelenmesi, şekillendirilmesi, belirlenen amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi sonucunda gelecek şekillendirilmeye örgütün çevresi rasyonel düşünce sistemi ile müşteriler, pazarlar ve rakipler odaklı tahmin edilmeye başlanmaktadır. Analizlerde rakip faaliyetleri, tepkileri, olaylara bakışları dikkate alınarak dinamik bir analiz sistemi benimsenmiş ve örgüt çevresi rasyonel düşünce sistemi ile müşteriler, pazarlar ve rakipler odaklı tahmin edilmeye başlanmaktadır⁴³.

1980'lerde stratejik planlamada daha çok örgüt dışında yaşanan gelişmeler önem kazanmaktadır. Örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde çalışmalar yoğunlaştırılmaktadır. Örgütlerin ticari ilişkilerinde rekabet avantajları üzerinde durulmaktadır. Diğer yandan kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen kuruluşların çevresel koşulları incelenip, hedef kitle ihtiyaçlarının tespiti ve bunların giderilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.

60'lar 70'ler 80'ler boyunca stratejik planlama dış çevre analizi, risk analizi ve durum (SWOT) analizi gibi yöntemlerle şirketlerin planlama stratejilerinin geliştirildiği bir metot olarak kullanılmaktadır⁴⁴.

Kamu kuruluşları açısından stratejik planlama özel sektörden farklı olarak çok daha yeni olarak kullanılmaya başlandığı belirtilmektedir. 1980'li yıllarda gelişmeye başlayan kamuda stratejik planlama özel sektör tarafından kullanılan müşteri, pazarlama, risk yönetimi gibi kavramların kamu sektörüne girmesine olanak sağladığı ifade edilmektedir.

"1993 yılında çıkarılan "Hükümet Performansı Sonuçları Kanunu" (Government Performance Results Act-GPRA) ile kamu kuruluşları için stratejik planlama ABD'de resmi olarak kabul görmüş ve uygulaması yasal olarak zorunlu bir yönetim aracı haline gelmektedir⁴⁵."

⁴² Gürer, a.g.e., s. 93.

⁴³ Zerrin Toprak Karaman, "Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler", *Türk İdare Dergisi*, Sayı:426, Ankara, 2000, s. 35.

⁴⁴ Alan, a.g.e., s. 19.

⁴⁵ Erkan, a.g.e., s. 1.

1.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri ve Amaçları

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu yer ile ulaşmak istenen yer arasındaki yolu belirlenmektedir. Kuruluş amaçları, hedefleri ile amaç ve hedeflere ulaşmaya imkan sağlayacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirmektedir. Gelecek odaklı ve uzun vadeli bir bakış açısı taşımaktadır. Stratejik planlama ile ortaya konulan amaç ve hedefler kuruluş bütçesinin, kaynak tahsisinin önceliklere göre belirlenerek hesap verme sorumluluğuna olanak tanımaktadır. Stratejik planlama⁴⁶;

1. Girdiler yerine elde edilen sonuçlara odaklı olup, sonuçları planlar.
2. Dinamiktir. Değişimi ve gelişimi destekler. Düzenli olarak gözden geçirilir ve şartlara göre uyarlanır.
3. Ulaşılabilir bir geleceği kurgular.
4. Kuruluşun neyi, nasıl, niçin yaptığını kendisini nasıl tanımladığını, değerlendirmesi, şekillendirmesine olanak tanır.
5. Sonuçların izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesine temel oluşturduğundan hesap verme sorumluluğuna olanak tanır.
6. Kuruluşun en alt düzeyden en üst düzeydeki personelinin katılımı ve üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak benimsenmesi gereklidir. Başarı için ortak çaba ve destek şarttır. Dolayısıyla katılımcı bir yaklaşımdır.
7. Uzun vadeli olup günlük yaklaşım değildir.
8. Salt bir belge bir şablon değildir. Kuruluşların ihtiyaçlarına göre uyarlanabilen esneklik özelliğine sahiptir. Hazırlanmaları yeterli olmayıp, sahiplenerek eyleme dönüştürülmesi gereklidir.
9. Hazırlanmasında kaynak kısıtları ve bütçe dikkate alınmakla beraber sadece bütçeye dönük değildir. Asıl olan bütçenin planı değil planın, bütçeyi yönlendirmesidir.

Kurumun gideceği yolu belirleyen stratejik planlama ile⁴⁷;

Gelecek yönlendirilebilir. Stratejik planlarla uzun dönemli kararlar alınarak geleceğin amaçlarına göre yönlendirilmesi, şekillendirilmesi sağlanabilir. Gelecek tahmini yapılabilir. Bugüne ait birçok olay gelecek habercisi olabilmektedir. Bugünkü eğilimlerden yola çıkarak gelecek senaryo seçenekleri tanımlanabilir. Bu durum ise kuruluşların geleceğinin tanımlanmasıdır. Eğer, yönetici kısa vadeli planları, uzun vadeli planların içinde yürütebilirse başarılıdır. Bu, ülkeler için daha da önemli olmaktadır, Çünkü ülkeler daha uzun vadeli hedeflere sahiptirler. Eğer, yönetici kısa vadeli planları, uzun vadeli planların içinde yürütebilirse başarılıdır. Bugün alınan

⁴⁶ <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf> (Erişim Tarihi: 05.09.2014).

⁴⁷ İsmail Bircan "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon" *DPT Planlama Dergisi*, 2013/7 s. 15 <http://www.kaynakindir.com/wp-content/uploads/2013/07/KAMU-KES%C4%B0M%C4%B0NDE-STRATEJ%C4%B0K-Y%C3%96NET%C4%B0M-ve-V%C4%B0ZYON.pdf> (Erişim Tarihi: 23.08.2014)

kararlar, geleceğin en iyi amaçlarının gerçekleşmesini sağlayabilirler. Bugünkü karar süreçlerinin gerekli donanımlarla beslenmesi suretiyle yapılan planlamada fırsatlar sistematik olarak ortaya konarak bunlardan yararlanılabilir. Olumsuzluklar önlenerek istenilen gelecek sağlanabilir. Stratejik planlama, kuruluşun büyümesini, sürekliliğini ve güçlü olmasını sağlar. Tüm kademe çalışanların katılımı üst kademe yöneticilerin öngörülerini ile katılımcılık ilkesi çerçevesinde oluşturularak kuruluş içi ve dışı faktörlerin etkileşimi sonucunda oluşturulan bilgileri içermektedir.

1.3.3. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın en önemli yararlarından biri stratejik düşünme yeteneğinin geliştirilmesine olan katkısıdır. Kamu sektörü ile kar amacı gütmeyen örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin stratejik davranış ve düşüncelerinin geliştirilmesine yararlı olacaktır.

Bir başka yararı ise örgütün karşılaştığı güçlükler, hayati kararlara yoğunlaşarak anahtar kararlar alınması, örgüt yöneticilerinin iyileştirilmiş karar vermeleri sağlanır. Stratejik planlama örgütlere, stratejik düşüncelerini belirlemelerinde ortaya koymalarında geleceğe yönelik sonuçlar ışığında bugünden karar alma karar verme, tutarlı ve savunulabilen gelişmeleri ve nihayetinde ortaya çıkan kararların koordine edilmesine yardımcı olmak üzere ifade edilmektedir. Böylelikle stratejik planlama örgütlerde en iyi kararların alınmasına etken olmaktadır.

Üçüncü yararı Kutluhan'a göre; geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel sorunları aydınlatmaya ve ele almaya hazırlamaları için iç ve dış talep ile baskılara akıllıca karşılık vermeye ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelmektedirler. Söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır⁴⁸.

Örgütlerde geleceğe ilişkin sistemli düşünme süreci olan stratejik planlamanın örgütlere sağlayacağı diğer yararlarını sıralarsak⁴⁹:

1. Stratejik planlama, geleceğe yönelik uzun vadeli ve etkili stratejiler geliştirilmesine yardım eder.
2. Stratejik planlama, geleceğe ilişkin takip edilecek yolu aydınlatır ve ortak amaçları bir arada toplamak suretiyle kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olur.
3. Stratejik planlama, örgütün önceliklerinin belirlenerek öncelik sıralamasına göre öncelikli alanlara yoğunlaşmaya yardımcı olur.

⁴⁸ Yılmaz Kutluhan, "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Plan Uygulaması", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 50-51, Temmuz-Aralık 2003, s. 74.

⁴⁹ Gürer, a.g.e., s. 96.

4. Stratejik planlama, yarına ilişkin beklentilerin bugün alınan kararlarla uyumlu olmasını sağlar.

5. Stratejik planlama, alınan kararlarda tutarlılık ve meşruiyet sağlanmasına yardımcı olur.

6. Stratejik planlama, örgütün inisiyatif kullanmasına yardımcı olur.

7. Stratejik planlama, birimler arası uyumlaştırma sağlanmasına olanak tanır.

8. Stratejik planlama ile örgüt problemleri tespit edilerek çözüm geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

9. Stratejik planlama, kaynak kullanımının amaçları gerçekleştirmesini sağlayarak örgüt performansının artırılmasına olanak sağlar.

10. Stratejik planlama değişken koşullara uyum sağlanmasına yardımcı olur.

11. Stratejik planlama örgüt içindeki bireylerin beraber çalışmasına, bilgi ve fikir paylaşımında bulunmasına olanak tanımaktadır.

“Stratejik planlama örgütün yanı sıra doğrudan örgütün çalışanlarına da yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgütün birimleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır⁵⁰.”

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark Ansoff'a göre; Stratejik planlama stratejik kararlardan en uygun olanları uygulamaya yoğunlaşırken stratejik yönetim stratejik sonuçlarla ilgilenmektedir. Bu sonuçlar farklı pazarları, farklı ürünleri, farklı teknolojileri ifade etmektedir. “Stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlı olarak gösterilmektedir. Stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceği görmeyi içerirken stratejik yönetim ise sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir⁵¹.”

Bu bağlamda Stratejik planlamanın örgüt ve örgüt çalışanlarına da bir takım yararları bulunmaktadır. Bu yararlar⁵²;

1. Yöneticinin sistematik olarak gelecekle ilgili düşüncelerine olanak tanır.

2. Yöneticilere daima ileriye bakma ve ileri görüşlülük alışkanlığı sağlar.

3. Kaynakların ekonomik kullanımına olanak tanır.

4. Etkin bir standardizasyon ve denetim olanağı sağlar.

5. Örgütlerin değişkenlere ve risklere hazırlıklı olmasına olanak tanır.

⁵⁰ Kutluhan, a.g.e., s.74.

⁵¹ Çelik a.g.e., s.41.

⁵² Gamze Ayrancı, Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.18, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

6. Farklı düzey yönetici ve çalışanların yetki ve sorumluluk almalarını ve paylaşımlarını sağlar.

Stratejik Planlamanın sağladığı tüm bu yararlar örgüte varmak istediği yerin belirlenmesi ve bu noktaya ulaşılması konusunda etkili bir rol çizmesini sağlamak olarak gösterilmektedir.

1.3.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi

Aykaç'a göre; "Stratejik Yönetim, Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan faaliyetler toplamını oluşturmaktadır⁵³." Stratejik yönetim ile stratejik planlama arasında sıkı bir ilişki bulunduğu açık olarak görülmektedir. Stratejik yönetimin gelişmesi ile yönetim düşüncesinin evrimi arasında belli ölçülerde paralellik bulunduğu da söylenebilir. Stratejik yönetimin, bir fonksiyonu olarak görülen stratejik planlamanın stratejik yönetiminde yaşanan gelişmeler ile özdeş olarak geliştiği değerlendirilmektedir.

Stratejik planlama, stratejik yönetimin, ilk aşaması olarak gösterilmektedir. Planlamadan sonra uygulama ve kontrol aşamaları izlenmektedir. Kısaca stratejik planlama örgüt misyonuna göre amaçların tespiti dış çevre analizi ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, mevcut durum yani iç çevre analizi ile belirlendikten sonra stratejik alternatiflerin ortaya konarak en uygun olanlarının seçilmesi süreci olarak ifade edilebilir. Yönetim stratejisinin ortaya konulması stratejik yönetim için zorunlu görevler olarak gösterilmektedir. Bunun yapılması ise stratejik planlamayı yakından ilgilendirmektedir.

Stratejik yönetim ile stratejik planlama birbirlerine çok yakın kavramlar olarak görülmekle birlikte aynı anlamı ifade etmemektedir. Bazı yönetim bilimi uzmanları stratejik planlamanın stratejik yönetimin bir aşaması olduğunu ifade etmektedir. Örgütlerde amaçlara yönelik stratejiler oluşturulurken stratejiler planlanır ve planlanan stratejiler uygulanır ve nihai aşamada ise sonuçlar gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle stratejik planlama stratejik yönetim kavramından ayrılmaktadır⁵⁴.

Sonuç olarak; stratejik yönetim ile stratejik planlama kavramları aynı anlama gelmemekle birlikte aralarında sıkı bir ilişki ve etkileşim olduğu bilinmektedir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin önemli bir parçası olup stratejik yönetimde başarı sağlamada önemli bir faktör olarak gösterilmektedir. Stratejinin uygulanması

⁵³ Çelik, a.g.e., s. 33.

⁵⁴ <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> (Erişim Tarihi: 20.08.2014).

yöneticinin öncülüğünde olsa da stratejik planlamada tüm örgüt çalışanlarının katılımı gerekmektedir. Stratejik planlamada tüm aşamalarda rol oynayacak planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması başarılı olmak için büyük önem taşımaktadır⁵⁵.

1.4. STRATEJİK YÖNETİM

Bu kısımda stratejik yönetim kavramı, stratejik yönetimin amacı ve önemi, stratejik yönetimin özellikleri ve stratejik yönetim süreci konuları incelenmektedir.

1.4.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik planlama da olduğu gibi stratejik yönetimin de farklı tanımları bulunmaktadır. Genel olarak stratejik yönetimi, etkin stratejiler geliştirerek uygulamak ve uygulanan sonuçları değerlendirmek ve kontrol etmek suretiyle alınan kararlar ve faaliyetler şeklinde tanımlanabilir⁵⁶. Stratejik yönetimle ilgili önemli çalışmaları bulunan Bryson'a göre; "Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği şeklinde ifade edilmektedir⁵⁷." Yönetim bilimiyle ilgili önemli çalışmaları bulunan bir başka araştırmacı, Barry'a göre, stratejik yönetim tanımı ise; "Bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder." şeklinde ifade edilmektedir. Bir farklı tanımla da, stratejik yönetim; birçok rekabet karşısında örgütlerin rakiplerle karşılaşmalarında yapılması gerekenlerin izlenecek stratejilerin incelenmesini sağlayan araştırmalar denilmektedir⁵⁸.

Stratejik yönetim tanımlarında iki temel yaklaşımın var olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan biri, örgütün geleceğine yönelmişken, diğeri örgütün dış çevresine büyük önem vermektedir. Bu iki yaklaşımı birleştirerek bir tanım vermek gerekirse; stratejik yönetim, örgütün geleceğini tasarlamak ve bu tasarımı gerçekleştirmek üzere; her türlü etkenden yararlanmak, engellerden sakınmak ve örgüt çevresindeki değişimleri örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, nihai hedefi gerçekleştirmektir⁵⁹.

Stratejik yönetim anlayışı felsefesinin temelinde geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak sürekli değişime açık olan gelecek konulu, esnek, yenilikçi ve özgün yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu sebeple küreselleşme ile birlikte stratejik yönetim her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Özel sektör kuruluşları için

⁵⁵ Figen Ereş, Eğitim "Yönetimde Stratejik Planlama", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi* 2004,Sayı:15, s.23, <http://esefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/162.pdf> (Erişim Tarihi: 19.08.2014)

⁵⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.35.

⁵⁷ John Bryson, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988, ss. 26-27.

⁵⁸ Brayn Barry, *Strategic Planning Workbook For Public and Nonprofit Organizations*, Amberst Wilder Foundation, St.Paul, 1986, ss.10-11.

⁵⁹ Rıza Saklı, *Stratejik Kurumsal Yönetişim*, Nobel Yayınları, Ankara, 2012, s. 12.

ezici bir rekabet, kamu sektör kuruluşları için etkin bir kamu hizmeti sunması zorunlu hale getirmektedir. Bu durumda stratejik yönetim kavramı da, hem işletme yönetiminde, hem de kamu yönetiminde zorunlu ve sık sık kullanılan bir kavram olmaktadır. Stratejik yönetim öz olarak kurum ya da kuruluşların zayıflık ya da üstünlüklerini, dış çevrede meydana gelen olay ve eğilimlerin analizlerini yaparak ortaya çıkan tehdit ve fırsatları öngörerek buna göre belirli amaçlar geliştirmeyi ifade etmektedir. Saran'a göre; örgütün gelecekle ilgili amaç ve hedeflerini belirlerken, bunlara ulaşabilme ve ortaya koyabilmenin önemli bir aracı olan stratejik yönetim teknikleri, örgütlerin gerek kendi gerekse kendisi dışındaki çevreye yönelik istekler beklentiler vb. her türlü analizi öngörür ve bu analiz sonuçları çerçevesinde strateji ve aksiyon planları oluşturulabilmesine olanak sağlayan önemli bir araç olarak gösterilmektedir⁶⁰.

1.4.2. Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi

Stratejik yönetimin amacı, organizasyonun geleceğe yönelik performansın artırılarak optimum karlılık ve verimliliğe ulaşmaktır. Stratejik yönetim, geleceğin vizyonunun oluşturulmasına olanak sağlamaktır. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden itibaren vizyona ulaşılabilme amacıyla misyon belirlenmektedir. Daha sonrada amaçlara ulaşmanın yolu olan stratejiler ile hareket planları oluşturulmaktadır⁶¹.

Stratejik yönetimin önemi ilk başta örgütlerin kendi kendilerini değerlendirme imkânını bulmasıyla başlamaktadır. Stratejik yönetim örgütlerin boy aynasına bakmasını sağlar. Varlığının, güçlü ve zayıf yanlarının ne olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece örgütler, gücünün hangi amaçları gerçekleştirmeye yetip yetmeyeceğini nesnel bir bakış açısı içerisinde görme imkânı bulunmaktadır. Örgüt stratejik yönetim sayesinde varlığını bir bütün olarak görme imkânı bulabilir. Bu bütünlük hem akılcı yönetim ve organizasyonu sağlar, hem de çalışanları örgütün amaçlarına yönelik ortak hareket etmeye yönlendirebilir⁶².

Stratejik yönetimin uygulandığı organizasyonlarda, kaynakların etkin ve verimli kullanımı söz konusu olmaktadır. Çünkü stratejik yönetim sürecinde örgütlerin sahip olduğu her türlü fiziki, beşeri ve ekonomik kaynaklara ilişkin durum analizi yapılmaktadır. Bu analiz neticesinde kaynaklar, örgütün stratejik amaçları doğrultusunda kullanılmaktadır. Kaynakların örgüt amaçları dahilinde kullanımı, yerindeliği ve yeterliliği stratejik yönetim ile sağlıklı bir şekilde sağlanmaktadır. Stratejik yönetim, örgüt yöneticilerine, örgütün geleceğini belirleme konusunda etken

⁶⁰ Ulvi Saran, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayınları, Ankara 2004, s. 291

⁶¹ C. Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.71.

⁶² Cengiz Demir ve Mustafa Kemal Yılmaz "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, ss. 69-88, s. 75

ve sürece müdahil bir konumda olmalarını sağlamaya müsait bir yönetim tekniği olarak gösterilmektedir. Stratejik yönetim, örgüte, içerisinde bulunduğu süreçten etkilenen konumda olmaktan çok, bu süreci başlatan ve etkileyen olma olanağı sağlamaktadır. Örgüt kendi geleceğinin kontrolünü elinde tutma imkânını bulmaktadır⁶³.

1.4.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin, genel yönetime ilişkin özellikleri kapsamının yanı sıra bu özelliklerden farklı olarak kendine özgü bazı özelliklerinden de bahsetmek gerekmektedir. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayıran başlıca özellikler şunlardır⁶⁴.

1. İşletmenin geleceğini ilgilendirmesi sebebiyle Stratejik yönetim en başta tepe yönetiminin bir fonksiyonudur. Üst yönetim yetkisini daha alt kademede uzmanlara devretse bile sorumluluk tepe yöneticilerine aittir. Tepe yöneticisinin katılımı olmadan stratejilerin gerçekleşmesi mümkün olmaz.

2. İşletmenin uzun vadeli ve geleceğe dönük amaçlarına ilişkindir. Gelecekteki duruma ilişkin sonuçlara ulaşabilmeye yönelik yapılacakları belirler.

3. Stratejik yönetim, örgütü açık bir sistem olarak birbiriyle etkileşimi bulunan parçalardan oluşan bir bütün şeklinde görür. Bu nedenle stratejik yönetimi örgütün tamamıyla ilgilenirken onu oluşturan parçalarla ilgilenmemesi olanaksızdır. Kararlar alınırken tüm parçaların birbirine etkileri göz önünde bulundurulur. Diğer yandan çevrede oluşan her türlü değişikliğin işletmeleri de etkilemesi söz konusudur. Bu nedenle stratejik yönetim, işletmeyi analiz ederek dış ve iç çevresini değerlendirmeye de imkan verir.

4. Stratejik yönetim yol çizmesi ve hedef belirlemesi sebebiyle işletmelerin değişik birimlerinin koordinasyonunu sağlar.

5. Stratejik yönetim, tüm yöneticiler için rehber görevi görür. Belirlenen amaçlar, karar ve faaliyetler ekip çalışmasına dayalı olarak tüm birimlerin en alt kademelerine kadar ulaşıldığından çalışanların ortak hareket noktasında birleşmelerini sağlar.

6. Stratejik yönetim örgüt kaynaklarını etkili ve verimli olarak dağıtmaya hizmet eder.

7. Stratejik yönetim, örgütün etkili ve verimliliğine yönelik olarak örgütün bütün kaynakları ve verileriyle ilgilidir.

⁶³ Ömer Torlak ve Cevahir Uzkurt, *Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş*, Çağdaş Gümüşsuyu (ed) *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayınları, No:296, Ankara,1999, s.249

⁶⁴ Dinçer, a.g.e. s.37.

8. Stratejik yönetimde örgütün dış çevre analizi de önemli olduğundan aynı zamanda sosyal sorumlulukla da ilgilidir.

9. Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin etkili bir şekilde çözümüne yönelik toplam kalite yönetimi tekniklerinden yararlanır.

10. Stratejik yönetimin belirgin özellikleri ve fonksiyonel yönetimle arasındaki farklılıklar Tablo 1 de gösterilmektedir.

Tablo-1 Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim⁶⁵

	FONKSİYONEL YÖNETİM	STRATEJİK YÖNETİM
Odak noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimi	Değişimlerden etkilenir, açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman, risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

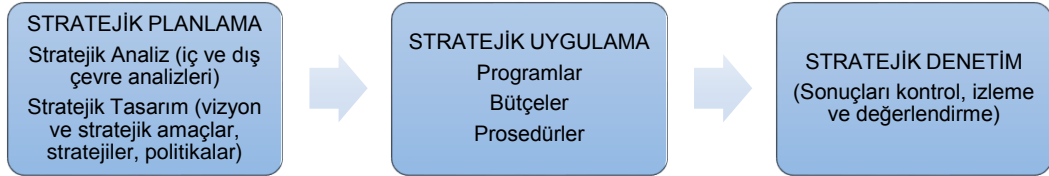
1.4.4. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, Örgütün amaçlarına ulaşmak için gerekli olan “bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Bu faaliyetlerin birbiri ardına yerine getirilmesi, stratejik yönetim sürecinin biçimsel olarak uygulanmasını sağlayabilir. Ancak, değişen çevre koşullarına uyumlu hareket edilebilmesi için, sürecin her aşamasında faaliyet ve değerlendirmelerin yenilenmesi, onlara süreklilik kazandırılması gerekmektedir. Stratejik Planlama, uygulama ve denetim, stratejik yönetim sürecinin ana evrelerini oluşturmaktadır. Stratejik Planlama, stratejik analizlerin yapılmasını ve stratejilerin

⁶⁵ Dinçer, a.g.e., s. 38.

seçilmesini içermektedir. Örgütün temel yönelimi ve amaçları belirlendikten sonra; örgütsel yapı, insan ve teknoloji gibi bütün örgüt kaynakları, örgütün amaçlarına uyumlu hale getirilerek faaliyete geçirilmektedir. Son aşamada ise, stratejik denetim söz konusu olmaktadır⁶⁶.

Sürecin başlama noktası örgütsel ve stratejileri oluşturma ve seçme olarak gösterilmektedir. Ancak, stratejilerin seçimi ve planlamaya geçilebilmesi için öncelikle stratejik analizlerin yapılması gerekmektedir. Örgütün mevcut ve gelecekteki dış çevresi ile örgütün bugünkü durumunun analiz edilmesi, stratejik yönetimin ön şartı olarak kabul edilebilir. Yapılan analizler sonunda çevre fırsatları ve tehditleri göz önüne alınarak, işletmenin gelecek tasviri ve “ne olacağı”na dair tanımlaması yapılabilir. Daha sonraki bütün çabalar, işletmenin gelecek tasvirine göre düzenlenebilir. Vizyon ve misyon işletme ve yöneticileri için takip edilmesi gereken temel istikamet ve amaçları belirlenmektedir. Uygulama sürecinde ise, öncelikle örgütün bütün kaynaklarının; yapı, insan kaynakları, teknoloji, alt amaçlar, liderlik ve kültür, ilke ve politikaların vizyon ve stratejilere uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, ne kadar başarıyla planlanırsa planlansın, stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayabilir. Sürecin son safhasında, uygulamaya ilişkin sonuçların gözden geçirilmesi ve planlarla kontrol edilerek sonuçların sistemi geri beslemesi sağlanmaktadır⁶⁷.



Şekil-1 Stratejik Yönetim Süreci⁶⁸

Stratejik yönetim sürecindeki bu üç aşamaya kısaca değinecek olursak; Strateji Geliştirilme ve Stratejik Planlama Aşaması: İlk olarak üst yönetim tarafından örgütün iç ve dış durum değerlendirilmesi çalışmaları, zayıflıklar, üstünlükleri fırsatlar ve tehditler analizleri yapılmaktadır. Daha sonra örgüte ilişkin vizyon ve misyon bildirimleri hazırlanmaktadır. Örgüte ilişkin ortak ilke ve değerler ile amaçlar

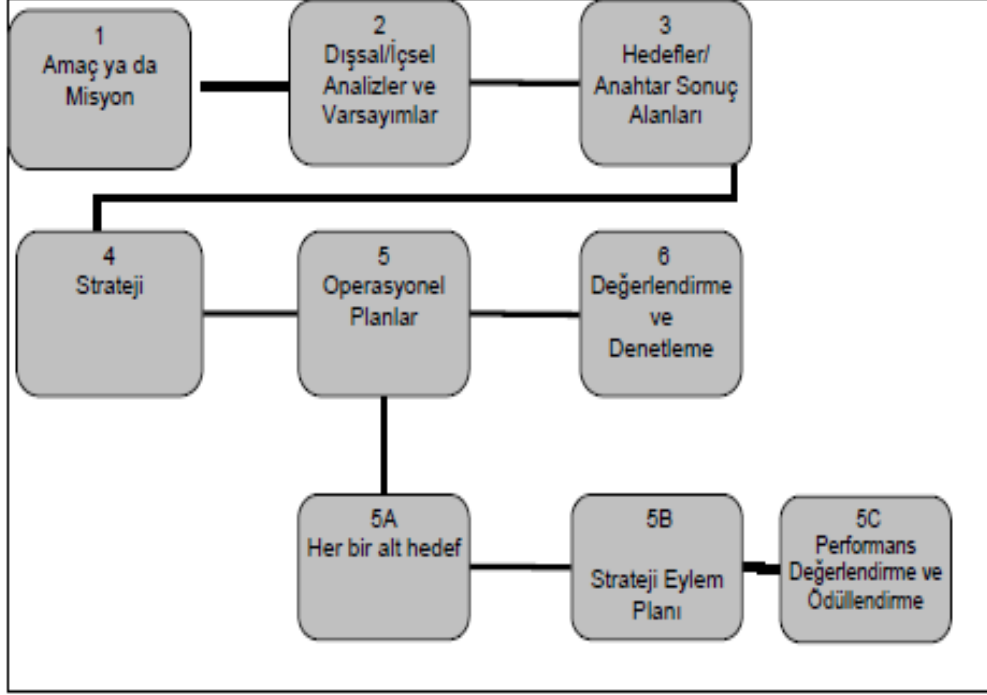
⁶⁶ Saklı, a.g.e., s.23.

⁶⁷ Dinçer, a.g.e. s.39.

⁶⁸ Dinçer, a.g.e., s.39.

belirlenmektedir. Stratejik planlama için en önemlisi stratejik kararlar ve strateji seçimleri çalışması olarak gösterilmektedir⁶⁹.

Strateji Uygulanma Aşaması: İkinci aşama daha çok üst ve orta kademe yöneticilerle ilgili bulunmaktadır. Üst ve orta kademe yöneticilerin sorumluluğunda ve iş birliği halinde stratejilerin uygulanmasına geçilmektedir. Bu aşamada önceden belirlenmiş olan stratejiler ile aksiyon planları uygulanmaktadır.



Şekil-2 Stratejik Planlama Süreci Stratejik Planlama Süreçleri⁷⁰

Stratejik planlama süreç olarak temelde Şekil 2'de gösterilen altı basamağı kapsar. Her basamak çeşitli kurumsal düzeylerden kişilerin tartışmalarını, çalışma yapmalarını ve anlaşmaya varmalarını gerektirdiğinden süreç bütün bir planlama mantalitesine ulaşmayı gerektirir.

Belirlenmiş stratejilerin uygulanmaya konulmasında kaynakların önceliklere göre doğru bir şekilde tahsisi çok önemli hale gelmektedir. Bu durum faaliyetler ile maliyetlendirme ve bütçeleme amacıyla doğru planlama yapmayı gerektirmektedir. Uygulanan Stratejileri Gözden Geçirme ve Denetim Aşaması: Bu aşamada yapılan uygulamaları ve sonuçları gözden geçirilmek suretiyle stratejik planlamada gerektiğinde değişikliklere gidilmesi sağlanmaktadır⁷¹.

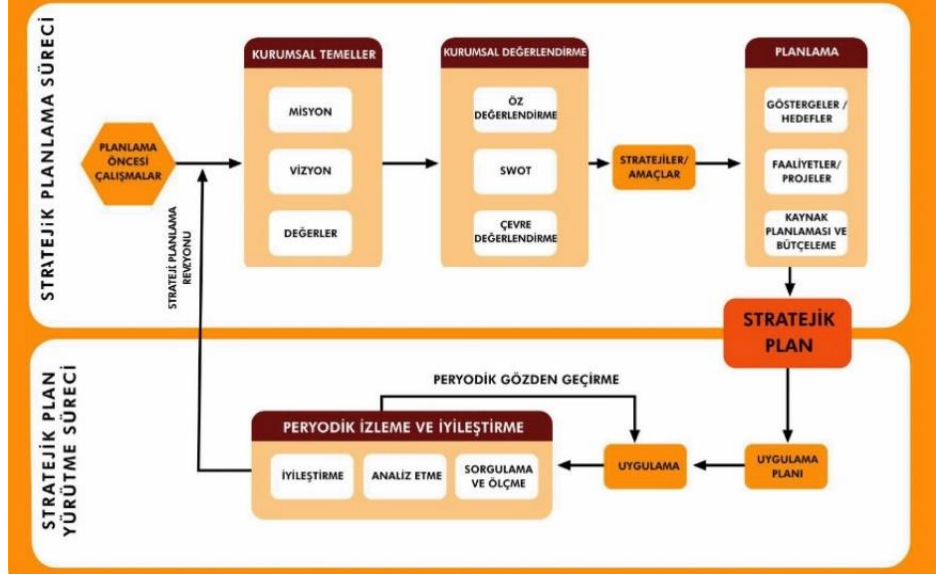
Bu denetimler belirli metotlar ve periyotlara göre gerçekleştirilmektedir. Stratejik denetimde amaç hukukilik denetimi değil, belirlenmiş amaç ve hedeflere ne

⁶⁹ Aktan, Değişim Çağında Yönetim, s. 77.

⁷⁰ Ali Akdemir, "Stratejik Yönetim", *Anadolu Üniversitesi Dergisi*, 2014, ss. 50-88, s. 68.

⁷¹ Aktan, Değişim Çağında Yönetim, s. 77.

kadar yaklaşıldığı, başarılı olduğu dolayısıyla performans ölçümü ve performans denetimi olarak gösterilmektedir. Performans denetiminin yapılabilmesi de başlangıçta performans göstergelerinin belirlenmesine bağlı bulunmaktadır. Performans denetimi performansın sadece dönem sonu ölçümünü ifade etmeyip, sürekli izlemeyi gerektirmektedir.



Şekil-3 Stratejik Planlama Süreci⁷²

⁷² <http://www.yodek.org.tr/yodek/files/7aa12f8d2582deb44d4249c7aa4a2020.pdf>, (Erişim Tarihi: 26.05.2014).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMADA AŞAMALAR VE KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

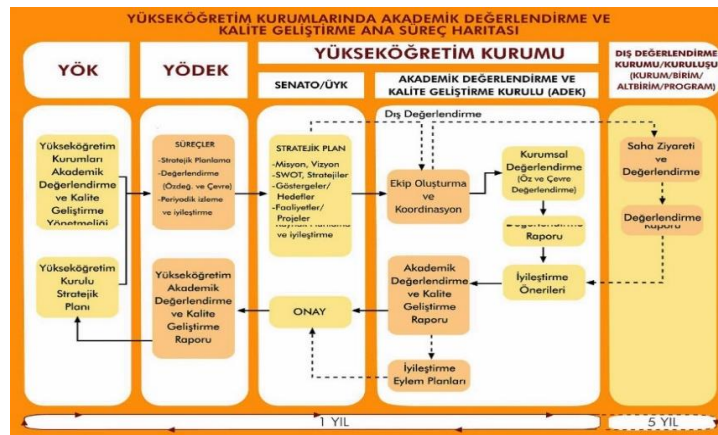
Bu kısımda, stratejik planlama süreci, kamu yönetiminde stratejik planlamaya genel bakış ve kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama süreci konuları incelenmiştir.

2.1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama, bir örgütün temel olarak şu dört soruya cevap vermesini gerektirmektedir. Biz neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? Varmak istediğimiz hedefe nasıl ulaşmalıyız? Başarımızı nasıl izlemeli ve değerlendirmeliyiz? Bu dört soruya verilecek cevaplar stratejik planlamada süreçleri oluşturmaktadır.

“Biz neredeyiz?” sorusunun cevabı örgütün faaliyetlerini gerçekleştirdiği iç ve dış çevrenin etrafıca incelenmesi ve değerlendirilmesi suretiyle kapsamlı bir analiz ile gerçekleştirilmektedir. Burada kuruluş ilk olarak tüm yönleriyle incelenerek detaylı bir durum tespiti yapılmış olmaktadır.

“Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusu cevaplandırılması gereken ikinci soru olmaktadır. Örgütlerin var olma nedenleri kısa ve öz olarak ortaya konularak örgüt misyonu belirlenmektedir. Varılmak istenilen gelecek tanımı ise kısa, gerçekçi ve öz bir ifade ile “vizyon”, kuruluşun faaliyetlerine yön veren örgüt faaliyetlerinin temel ilkeleri, bu ilkelerle ortaya konulacak çaba ve eylemler amaçları, amaçlara ulaşılabilme için ölçülebilir hedefler ve amaçlara ulaşmak için izlenebilecek yollar uygulanacak yöntemler olan stratejiler de gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşmalıyız?” sorusunun cevabını oluşturmaktadır.



Şekil-4 YÖDEK Kalite Geliştirme Ana Süreç Haritası⁷³

⁷³ <http://www.yodek.org.tr/yodek/files/7aa12f8d2582deb44d4249c7aa4a2020.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.05.2014).

Takip edilecek yol ve yöntemlerde belirlendikten sonra son aşama olarak, yönetime ilişkin bilgileri derleme ve stratejik planın uygulama sonuçlarının raporlanması anlamı taşıyan izleme ile daha önceki aşamalarla ortaya konulan “misyon”, “vizyon”, “temel değerler”, “amaçlar ve hedefler” ile ne kadar uyumlu olduğu dolayısıyla “performans değerlendirilmesi” ve bu değerlendirme sonucuna göre elde edilen sonuçların gözden geçirilerek stratejik planın başarısının değerlendirilmesi de “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırmaktadır.⁷⁴

2.1.1. Swot Analizi / Kurumun İç ve Dış Çevresinin Değerlendirmesi

SWOT, “Strength”, örgütün güçlü yönlerinin tespiti, “Weakness”, örgütün zayıf yönlerinin tespiti, “Opportunity”, örgütün sahip olduğu fırsatların ortaya konulması, “Threat”, örgütün karşılaşılabileceği tehditlerin belirlenmesi, kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır⁷⁵. Türkçe karşılığı ise GZFT Güçlü Yönler (G), Zayıf Yönler (Z), Fırsatlar (F), Tehditler (T) olmak üzere kısaca GZTF ya da FÜZT (Fırsatlar, Üstünlükler, Zayıflıklar, Tehditler) analizi olarak da adlandırılmaktadır.

Dinçer’e göre; Çevre koşullarında meydana gelen sürekli değişiklikler örgütleri fırsat ya da tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Bununla birlikte her kuruluşun sahip olduğu kaynak ve becerilere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. “İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT analizi denir⁷⁶.” SWOT analizi çağının gerçeklerine uyum sağlayabilmek ayakta kalabilmek ve farklı olabilmek açısından kuruluşlar için ciddi önem taşımaktadır.

Küçüksöylemezoğlu’na göre; “Stratejik kararların verilmesinde, bir bilgi toplama ve tasnif etme aracı olan SWOT analizi stratejik planlama sürecinde hem bir yaklaşım tarzı, hem de bir analiz tekniği olarak, yöneticilere düşünme modeli oluşturmaktadır. Bu model hem bilgiler toplanırken, hem de yorumlanırken, gündemi sınırlamakta ve kararların dayanacağı temelleri oluşturmaktadır. SWOT analizi stratejik kararlar için, oldukça ciddi bir alt yapı niteliği taşımaktadır⁷⁷.”

⁷⁴ “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm” *Devlet Planlama Teşkilatı* DPT Yayınları, Ankara, 2006 <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf> (Erişim Tarihi: 5.03.2015)

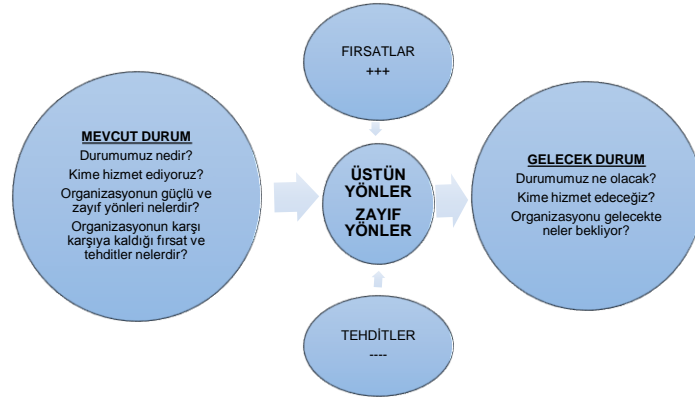
⁷⁵ C. Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, C. Can Aktan (ed) *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme* Seçkin Yayınları, Ankara, 2008, s. 177.

⁷⁶ Dinçer, a.g.e., s.142.

⁷⁷ Rüyam Küçüksöylemanoğlu, “Stratejik Planlama Süreci”, *Kastamonu Eğitim Dergisi* Ekim 2008 Cilt:16 No:2, s.403-412 http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/36509/mod_resource/content/1/kucuksuleymanoglu.pdf, (Erişim Tarihi: 11.08.2014).

Organizasyonun sahip olduğu değerlerin zayıflıkların fırsat ve tehditlerin ortaya konulması ve tasnifi kuruluş yöneticileri için çok önemli bilgilendirme aracı olarak gösterilmektedir.

SWOT analizi, örgütün kendi iç durumuyla birlikte rakiplerinin durumunun da analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. SWOT analizinin faydası iki yönlü olarak gösterilmektedir. Örgütün var olan güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin tespit edilerek mevcut durum analizi ile gelecekteki durumu tespit ve tahmin etmesine olanak tanıyarak geleceğe ilişkin durum analizi yapılmasını sağlamaktadır⁷⁸. Kuruluşun bugünkü durumunun ortaya konulması geleceğin durum analizinin tahmin edilmesine olanak tanımaktadır.



Şekil-5 Organizasyonlarda SWOT Analizi⁷⁹

⁷⁸ Aktan, a.g.e., s.177.

⁷⁹ C. Can Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, s.147
http://www.academia.edu/1192011/SWOT_ANALIZI_VE_BIR_ISLETME_UZERINE_UYGULAM_A (Erişim Tarihi: 20.08.2014)

Güven ve Bağdigen'e göre kamu idareleri açısından SWOT (Durum) analizi; "Stratejik planlama sürecinin birinci adımı olan neredeyiz? sorusuna cevap verilmektedir. Kamu idarelerinin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda sahip olduğu kaynakları ve eksik olduğu noktaları, kontrolü dışında var olan, kendisini olumlu ya da olumsuz etkileyen gelişmeleri değerlendirmesi gerekmektedir⁸⁰." şeklinde ifade edilmektedir. Buna göre mevcut durum analizi, organizasyonun kendisi ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha verimli sonuçlar elde edilmesine olanak sağlayabilir.

Swot analizi çerçevesinde kamu idareleri tarafından temel olarak şu değerlendirmeler yapılmaktadır⁸¹:

1. Tarihsel gelişim; Kamu idaresinin kuruluş tarihi ve hizmet etmek istediği amaçlar, geçmişte geçirdiği önemli aşamalar, yapısındaki değişiklikler,

2. Kuruluşun kanuni yükümlülükleri ve mevzuat analizi (kamu idaresinin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri,)

3. Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi, kanuni yükümlülükler ve mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak kuruluşun ürettiği temel ürün ve hizmetlerin birbirleriyle olan ilişkileri gözetilerek belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılması,

4. Paydaş analizi, kuruluşun hedef kitleleri ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi,

5. Kuruluş içi analiz, kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi,

6. Çevre analizi kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi, şeklinde yer almaktadır.

Kuruluş içi analiz dediğimiz iç çevre analizi, bugünkü ve gelecekteki durumunu etkileyebilecek iç ortamına ilişkin ve kontrol edebildiği koşul ve eğilimlerin ortaya konarak üstün ve zayıf yönlerin tespiti ve değerlendirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Üstün yönler ise kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi açısından yararlanılabilecek olumlu koşullar olarak gösterilmektedir. Kuruluş başarısına engel olabilecek eksiklikler, aşılması gereken olumsuz hususlarda zayıf yönler olarak ifade edilmektedir. Güçlü yönlerin belirlenmesi kuruluş hedeflerine, zayıf yönlerinin belirlenmesi ise alacağı tedbirler için faydalı olmaktadır. Buna göre kurum içi analizde göz önünde bulundurulması gereken faktörler⁸²:

⁸⁰ Güven Murat ve Muhlis Bağdigen, **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s. 80.

⁸¹ <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

⁸² <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

1. Örgütün Yapısı:

- a) Örgütün teşkilat yapısı,
- b) Benzer ve aynı görevleri olan birimlerin belirlenmesi ve varsa yetki çakışmalarının ortaya konulması,
- c) Örgütün idari yapısında ve görev alanı kapsamında kritik değişiklik ve dönüşümler,
- d) Kuruluşa ilişkin izleme ve değerlendirme olanakları, yöntemleri,

2. İnsan Kaynaklar:

- a) İdari personelin sayı ve kurum içindeki dağılımları,
- b) İdari personelin eğitim düzeyi, yetkinlik durumu ve deneyimleri,

3. Kurum Kültürü:

- a) İletişime ilişkin süreçler,
- b) Karar almaya ilişkin süreçler,
- c) Gelenekleri ve değerleri,

4. Teknoloji:

- a) Kuruluşun teknolojik alt yapısı,
- b) Kuruluşun teknolojiden yararlanma düzeyi,

5. Ekonomik Durum:

- a) Kuruluşun mali kaynakları,
- b) Bütçesinin büyüklüğü,
- c) Menkul ve gayrimenkul varlıklarının envanteri olarak gösterilmektedir.

Dış çevre analizinde ise kuruluş kontrolü dışında oluşan koşullar ve etkenlerin incelenerek, kuruluş açısından avantaj sağlayacak fırsatlar ile ve olumsuz etkisi olabilecek tehditler belirlenmektedir. Çevre analizinde kuruluşu etkileyebilecek ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve benzeri rekabete yönelik her türlü etkenlerin ortaya konulması gerekmektedir. Bu etkenler⁸³:

1. Kuruluşun iştigal ettiği faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişmeler,
2. Kuruluşun iştigal ettiği faaliyet alanında ülkemizdeki mevcut durum ve yaşanan gelişmeler,
3. Dünyada ve ülkemizde yaşanan temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren önemli konular ve bunların kuruluşu nasıl ve ne şekilde etkileyeceği,
4. Kuruluş faaliyetlerinin kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalarla uyumu,
5. Kuruluşun karşılaşılabileceği belirsizlikler ve riskler, olarak ifade edilmektedir.

⁸³ <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

2.1.2. Geleceğe Bakış

Bu bölümde, misyon ve vizyon bildirimini, temel değerler, stratejik amaç ve hedefler ve performans göstergeleri konularına yer verilmektedir.

2.1.2.1. Misyon ve Vizyon Bildirimi

Kelime anlamı görev olan misyon kavramı, örgütün varoluş nedenini ve genel amacını ifade etmektedir. Örgütü diğerlerinden ayıran temel nitelikleri, faaliyet konuları, temel değerleri, kime hizmet sunduğu, felsefi öncelikleri ve ekonomik bilgileri misyon tespitinde dikkate alınmaktadır⁸⁴.

Buna göre “misyon” bildiriminde⁸⁵;

Kuruluşun varoluş nedeni, kuruluşta kimlere hizmet sunulduğu, hangi alanda çalışıldığı, hangi ihtiyaçların karşılandığı, yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevlerin neler olduğu sorularının cevaplandırılması gerekmektedir⁸⁶.

Kuruluşlarda misyon bildirimini üst yönetim tarafından planlama ekibi ile birlikte tüm birimlerin görüşleri de dikkate alınarak belirlenmektedir. Bunun yanında alt birimlerin misyonları ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluş misyonuna uygun bir şekilde geliştirilmektedir. Kuruluşlarda misyon belirlemede alt birimlerden mi üst yönetimden mi başlanması konusunda değişik kaynaklarda değişik yöntemler izlendiği görülmekle beraber kamuda genellikle önce üst yönetimce belirlenmektedir. Misyon, stratejik planın temeli olarak ifade edilmektedir. Kuruluşça sunulan tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavram olarak gösterilmektedir. Bu bağlamda misyon bildiriminde bulunurken öz olarak açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmeli, hizmet yerine getirilmesine ilişkin süreç değil amaç tanımlanmalı, mevzuat gereğince kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde hareket edilmeli, kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar, sunduğu hizmet ve/veya ürünlerin tanımlanması gerekmektedir⁸⁷.

Karayolları Genel Müdürlüğü'nün Misyon Örneği⁸⁸;

“Yol kullanıcılarının talebini karşılayacak, diğer ulaşım sistemleri ile uyumlu, güvenli, konforlu, çevreye duyarlı, çağdaş ihtiyaçlara cevap verecek bir şekilde, yasa ile kendisine verilen yetkiler çerçevesinde otoyollar, devlet ve il yollarını planlamak, projelendirmek, inşa etmek, her türlü iklim şartlarında bakım ve işletmesini yapmak

⁸⁴ Saklı, a.g.e., s. 26.

⁸⁵ <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

⁸⁶ Hasan Hüseyin Çevik ve Göksu Turkut, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü için Bir Model Önerisi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:428, Ankara, 2000, s. 82.

⁸⁷ <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

⁸⁸ http://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf, (Erişim Tarihi: 23.02.2014).

suretiyle ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmaktadır.” şeklinde ifade edilmektedir.

Hacettepe Üniversitesi Misyon Örneği⁸⁹;

“Hacettepe Üniversitesi bilim, teknoloji, görsel ve işitsel sanat alanlarında yürüttüğü araştırmalar ve verdiği eğitim-öğretimle, değişime ve gelişime açık bireyler yetiştirmeyi, her alandaki birikimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir.” şeklinde ifade edilmektedir⁹⁰.

“Vizyon” Bildirimi ise, kısaca bir kuruluşun gelecekte olmayı arzuladığı durumdur. Kuruluşun çalışmalarında bir esin kaynağı olup karar alma süreçlerinde yol göstericidir. Vizyon bildirimi örgüt başarıya ulaştığında durumun nasıl olacağını gösterir⁹¹. Bu nedenle vizyon bildirimi olabildiğince hayalperest aynı zamanda da sağlam temeller üzerine kurulmayı gerektirmektedir.

Vizyon, stratejik planın hazırlanma sürecinde misyondan farklı olarak, uygulanma süreci için önemli bulunmaktadır. Misyon örgütün varlık nedeni ve çalışma alanları gibi konuları belirlerken, vizyon daha kapsamlıdır ve başarının resmiyle ilgilenmektedir. Bu başarı kuruluşun hayalleri ve kuruluş çalışanlarını birlikte çalışmaya iten güç olarak ortaya çıkmaktadır.

Vizyon bildirgesinin güvenilir ve gerçekçi, iyi ifade edilmiş, yalın, kolay anlaşılır, hırslı, idealist, örgüte uygun ve değişime cevap veren bir nitelikte olması gerekmektedir. Aynı zamanda örgütün enerjisini doğru yönlendirerek eylem kılavuzu işlevi görebilmelidir. Bir başka ifade ile örgütün misyonunu gerçekleştirme konusunda esin kaynağı olması gerekmektedir. Gelecekte hayal edilen arzulanan ulaşılabilecek hedefe ulaşma gücünü verebilir şekilde tanımlanmaktadır.

Vizyon ve misyon bildirimi kuruluşun stratejik planının çatısını oluşturmaktadır. Güçlü bir vizyon bildirimi “İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekmektedir. Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahip olması gerekmektedir. Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çekmektedir⁹².”

Vizyon bildirimi aynı zamanda “Kısa ve akılda kalıcı, ilham verici ve iddialı, gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcı” özellikleri göstermektedir.

Vizyon her yönetici için orijinal olması gerekmektedir. Üst yönetici ya da kuruluş lideri tarafından açıklanarak çalışanlar tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça

⁸⁹ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

⁹⁰ <http://www.hacettepe.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 01.06.2015).

⁹¹ Gürel Tüzün, Kurumsal Stratejik Planlama (Sivil Toplum Kuruluşları için Rehberler), Bölgesel Çevre Merkezi 2008, s. 9, http://www.rec.org.tr/dyn_files/22/2155-stratejik.pdf, (Erişim Tarihi: 16.09.2014).

⁹² <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

vizyonun değeri artmaktadır. Bağdigen'e gre⁹³; "iyi bir vizyon ifadesi belirlenirken Kuruluşun gelecek idealinin ne olduğu, kuruluş; çalışanları ve yararlanıcılar tarafından nasıl algılandığı, hesap vermek sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoritelerin nasıl bir gelecek öngördüğü soruları sorulup cevap aranması gerekmektedir."

Karayolları Genel Müdürlüğü Vizyon Örneęi⁹⁴;

Karayolları Genel Müdürlüğü vizyonu beş başlık altında incelenebilir. Bunlar;

1. "Güvenilir ve konforlu ulaşım hizmeti veren,
2. Gelişmiş teknolojileri kullanan,
3. Gerçekçi, insana ve çevreye duyarlı karayolu projeleri üreten,
4. Güçlü mali yapıya sahip,
5. Gülümseyen alışanlara ve ağdaş yönetime sahip bir kuruluş" olarak gösterilmektedir.

Hacettepe Üniversitesi Vizyon Örneęi⁹⁵;

"İlham verici bir dünya markası olan; öğrencisi, personeli ve mezunu olmaktan gurur duyulan; değişime ve gelişime liderlik eden bir üniversite olmaktır." şeklinde yer almaktadır.

2.1.2.2. Temel Değerler

Temel değerler örgüt kültürü, inanç ve felsefesi, etik ilkeleri ile kurumsal gelişimini kapsamaktadır. Bağdigen, temel değerleri, "kuruluş çalışanların ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerleri kapsayan kişilere ilişkin, kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ait değerleri kapsayan süreçlere ilişkin, kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentileri kapsayan performansla ilişkin değerleri içeren üç temel alanda belirlenebilir" şekilde deęerlendirilmektedir⁹⁶.

Temel değerler kuruluş kararları, seçimleri ve stratejileri için önemli bir kaynak durumunda olduğundan temel ilkeler ve inançlar yalın, net, açıkça ortaya konulmalı, çalışanların işlerini en iyi yapabilecekleri esasları ve temel düşünceleri belirleyen, kuruluş vizyonunun gerçekleştirilmesini sağlayacak sistem ve süreçleri destekleyen nitelikleri taşınmalı şeklinde ifade edilmektedir⁹⁷:

Bu nitelikleri taşıyan temel değerler belirlenirken kuruluşun çalışma felsefesinin çalışmalara temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler ile kuruluşun

⁹³ Murat ve Bağdigen, a.g.e., s.86.

⁹⁴ <http://www.kgm.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

⁹⁵ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

⁹⁶ Murat ve Bağdigen, a.g.e., s.87.

⁹⁷ <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

personeli tarafından benimsenen değerler ve inançların ne olduğu, sorularına cevap aranmaktadır.

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini de ifade ettiği gibi bu değerleri ortaya koymak stratejik planlama için önemli bulunmaktadır. Temel değerler ve inançların gerisinde vizyon, misyon ve kurumsal kimlikler yer almaktadır.

Karayolları Genel Müdürlüğü Temel Değerleri⁹⁸;

“Kaliteli hizmet, sürdürülebilirlik, yenilikçi ve öncü olmak, tarafsızlık, verimlilik, duyarlılık, sosyal sorumluluk bilinci, tutarlılık ve öngörülebilirlik, şeffaflık, kara yolculuk ruhu, kariyer planlamasına önem vermek” olarak tanımlanmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi Temel Değerleri ise⁹⁹;

“Öngörülü olmak, saygı, estetik, katılımcılıklı şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca, “Hacettepe Üniversitesi; şeffaf ve hesap verebilirlik ilkesine uygun hareket eden, sürdürülebilir güçlü bir mali yapıya sahip, çalışanlarına karşı adil ve paydaşları arasında ayırım yapmayan, çeşitliliğe saygı duyan, hakkaniyete ve liyakate önem veren, görev tanımının sınırlarını aşmaya hazır, yaptığı işi daha iyi yapabilmek için değişimi zorlayan ve katma değer üreten bir üniversite olarak yukarıdaki temel ilkelere uygun hareket eder,” şeklinde gösterilmektedir¹⁰⁰.

2.1.2.3. Stratejik Amaç ve Hedefler

Amaçlar daha önce de tanımladığımız gibi örgütün faaliyetlerinin ve hatta varoluşlarının nedenini oluşturmaktadır. Örgütler de tıpkı insanlar gibi birtakım amaçlar peşinde koşmaktadır. Amaçlar işletmenin planlarına yol gösterirken, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren bir araç durumunda bulunmaktadır¹⁰¹. Stratejik amaçlar belirlenirken amaçların kurumun misyonuna katkıda bulunması, misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmasına önem verilmesi gerekmektedir¹⁰².

Erkan ve Kılıç'a göre; “Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluşturan stratejik amaçlar, misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahip bulunmaktadır. Amaçların bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirlediği” belirtilmektedir. Ayrıca örgüt amaçları örgütün yaptığı işler, faaliyetlerin neden, neyi veya neleri elde etmek için

⁹⁸ Karayolları Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, http://www.kgm.gov.tr/SiteCollection/Documents/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf, (Erişim Tarihi: 10.05.2014).

⁹⁹ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹⁰⁰ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹⁰¹ Eren, a.g.e. s.63.

¹⁰² Alan, a.g.e., s.36.

yapıldığı için sonuçları için tanımlanmaktadır. Stratejik amaçlar, kuruluşun genel olarak ulaşmayı düşündüğü nihai hedefin ne olduğunu açıklamaktadırlar¹⁰³.

Bu noktada stratejik amaçların fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmeleri için aşağıdaki özelliklere sahip olmaları gerekmektedir¹⁰⁴;

1. Kuruluş misyonunun gerçekleştirilmesine katkı sağlamalıdır.
2. Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyum içinde olmalıdır.
3. Gerçekçi, ulaşılır ve iddialı olmalıdır.
4. Varmak istenilen sonucu açıkça belirtmeli fakat nasıl ulaşılacağına ilişkin ayrıntıya yer vermelidir.
5. Ulaşılmak istenen hedeflerin çerçevesini çizmelidir.
6. Durum analizi sonuçlarından yararlanarak nihai şeklini almalıdır.
7. Orta vade bir zaman dilimini içermelidir.
8. Çok önemli dışsal etkenler değişmediğinde değişikliğe gidilmelidir.

Amaçlar oluşurken; kuruluş misyonunu yerine getirebilmek gayesiyle neler yapması gerektiği, orta vadede neler başarmayı amaçladığı, faaliyetlerin dış çevre ile uyumlu olup olmadığı, uyumlu değilse yapılması gerekenlerin ne olduğu hususlarının irdelenmesi gerekmektedir.

Erkan ve Kılıç'a göre; stratejik amaçlar vizyonu oluşturan temel adımlardaki beklentileri ifade ederken hedefler, ise daha kesin ve ölçülebilir özellikte, genelde amaçların nicelik olarak belirtilmiş şekli olarak tanımlanmaktadır. "Hedefler, stratejik amaçların belirli bir zaman dilimi içinde, nitelik ve nicelik olarak tanımlanan ifadeleridir. Hedefler ulaşılmak istenen sonuçlara dönük, ölçülebilen alt amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman şeklinde ifade edilebilir olması zorunludur şeklinde ifade edilmektedir¹⁰⁵." Bir stratejik amacı gerçekleştirmek üzere birden fazlada hedef belirlenebilir.

Hedeflerin net, yalın, ölçülebilir, iddialı, gerçekleştirilebilir sonuç odaklı ve zaman çerçevesi belli olması gerekmektedir¹⁰⁶.

Hedeflerin kuruluşa ait misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile uyumlu olup olmadığı, sonucu etkileyen etkenlerin ne olduğu sonuçların spesifik olup olmadığı, hedeflerin gerçekleşmesi durumunda amaca ne ölçüde ulaşıldığı, sonuçlara ulaşılma zamanı, hedeflere ulaşmadaki gelişmenin ölçülebilir olup olmadığı, ölçme sırasında verilerin nasıl temin edildiği ve kıyaslama ve gelişmelerin ne kadar olduğu sorularına cevap verilmesi gerekmektedir.

¹⁰³ Volkan Erkan ve Mustafa Kılıç, "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları bir arada olabilir mi?" *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006 Sayı: 2, s.81.

¹⁰⁴ <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf> (Erişim Tarihi: 5.09.2014).

¹⁰⁵ Erkan ve Kılıç, a.g.e., s.82.

¹⁰⁶ <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

2.1.2.4. Performans Göstergeleri

Performans ölçümü kuruluşların kullandığı kaynaklar, ürettiği ürün ve hizmetlere ilişkin elde ettiği sonuçları ölçebilmek amacıyla düzenli ve sistemli bir şekilde veri toplayarak analiz etme ve raporlaması süreci olarak gösterilmektedir. Performans ölçümü ile gerçekleştirilmek istenen nihai amaç gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe ürün ve hizmetlerin kaliteli olmasını sağlamaktır. Aynı zamanda etkin hesap verilebilirliğin zemini olarak belirtilmektedir. Bir diğer işlevi ise iyi performansın ödüllendirilmesi kötü performansın cezalandırılması suretiyle yaptırım olarak kullanılabilmesi şeklinde tarif edilmektedir¹⁰⁷.

Performans göstergeleri¹⁰⁸;

1. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçmelidir.
2. Az sayıda ve temel nitelikte olmalıdır.
3. Güvenilir, ulaşılır, ölçülür veriler ortaya koyabilecek nitelikler taşınmalıdır.
4. Gerek kuruluşun geçmiş dönemlerine gerekse başka idarelerin benzer göstergeleri ile kıyaslama yapılabilir nitelikte olmalıdır.
5. Verilere ulaşmada katlanılan maliyetler makul ve kabul edilebilir ölçülerde olmalıdır.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergelerinden oluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde incelenebilir.

Girdi göstergeleri: Bir kuruluşun sonuca ulaşması için sahip oldukları, bir ürün ya da hizmet üretebilmesi için gerekli olan kaynaklar olarak gösterilmektedir. Çalışanlar, ekipmanlar, tesisler, malzemeler kısaca sahip olunan fiziki, beşeri ve mali kaynakların tümünü içermektedir.

Çıktı göstergeleri: Kuruluş ürettiği nihai mal ve hizmet ve ürün miktarı olarak tarif edilmektedir. Nicelik konusunda bilgi vermektedir. Ancak amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı ve üretilen mal veya hizmetlerin kalitesi hakkında tek başına yeterli bilgiyi sağlamamaktadır¹⁰⁹.

Verimlilik göstergeleri: Belirlenen girdi düzeyleri ile en yüksek çıktının elde edilmesine yönelik bilgi sağlamaktadır. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Verimlilik ile ilgili bir artışın çıktı kalitesini düşürmek suretiyle sağlanabilirliği nedeniyle verimlilik göstergelerinin kalite göstergeleri ile dengelenerek kullanılması en az girdi ile en çok çıktı elde edilmesi gerekmektedir¹¹⁰.

¹⁰⁷ Ebru Yenice, "Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi" *Sayıştay Dergisi*, Sayı:61 Nisan-Haziran 2006, s;58-59.

¹⁰⁸ Ahmet Arslan, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama, Performans Programı Faaliyet Raporlaması, İç Kontrol Sistemi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2012, s.81.

¹⁰⁹ Mesut Hastürk, *Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, s. 10 <http://www.erkankaraarslan.org> (Erişim Tarihi: 15.09.2014)

¹¹⁰ Yenice, a.g.e., s.60.

Sonuç göstergeleri: Sonuç göstergeleri, istenilen veya istenilmeyen etkilerin ortaya çıkması olarak ifade edilmektedir. Çıktıların amaç ve hedeflere ne ölçüde yakınlaştığını dolayısıyla başarı seviyesini göstermektedirler Bu bakımdan sonuç göstergeleri amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koyan en önemli performans göstergeleri olarak ifade edilmektedir. Amaç ve hedefler ile sonuç göstergeleri arasında doğrudan ilgi kurulabilir.

Kalite göstergeleri¹¹¹: “Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzey olarak tarif edilmektedir.

Korkmaz’a göre; “Performans göstergeleri kamu idarelerinin her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesini sağlamaktadır.”¹¹². 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9 uncu maddesi ile kamu kuruluşlarına kaynak tahsislerini, stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırma ve performanslarını önceden belirlenmiş göstergeler aracılığıyla ölçme zorunluluğu getirilmektedir.¹¹³

Örnek: Karayolları Genel Müdürlüğü 2012-2016 Stratejik Planına ait Stratejik Amaç ve Hedefleri aşağıda verilmektedir.

“Stratejik Amaç 1: Hareketlilik: Yolcu ve yük taşımacılığında konforu artırmak, zaman kayıplarını ve ekonomik kayıpları en aza indirmek.

Hedef: Ulaşım politikaları doğrultusunda oto yol ve bağlantı yollarından kamu kaynaklarıyla yapılabirliği tespit edilen projelerin %60’ının yapımı gerçekleştirilecektir¹¹⁴.”

Tablo-2 Performans Göstergesi¹¹⁵

Gösterge	Değerlendirileceği Yıllar				
	2012	2013	2014	2015	2016
İş kalemleri bazında fiziki gerçekleşme oranları %	✓	✓	✓	✓	✓

¹¹¹ Hastürk, a.g.e., s.11.

¹¹² İlhami Söyler, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? Engeller/Güçlükler”, *Maliye Dergisi*, Ankara, Ocak Haziran 2007, sayı:152, s.109.

¹¹³ Sibel Yılmaz, Performans Esaslı Bütçeleme ve Türkiye’deki Pilot Uygulamalar, T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2007, s.20, **(Yayınlanmamış Yeterlilik Tezi)**.

¹¹⁴ <http://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Root/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹¹⁵ Karayolları Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, http://www.kgm.gov.tr/SiteCollect/onDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf (Erişim Tarihi: 05.09.2014)

“Stratejik Amaç 2: Karayolu Trafik Güvenliği: Yol ağıımız üzerinde trafik güvenliğini sürekli olarak artırmak.

Hedef: Karayolu ağı üzerinde trafik güvenliğini artırıcı önlemler alınacak, sürekliliği sağlanarak geliştirilecek ve karayolu ağıında 100 Milyon taşıt km’ye düşen ölü sayısı 3 veya 3’ün altına düşürülecektir.”¹¹⁶

Tablo-3 Performans Göstergesi¹¹⁷

Gösterge	Değerlendirileceği Yıllar				
	2012	2013	2014	2015	2016
100 Milyon Taşıt Km’ye düşen ölü sayısı	✓	✓	✓	✓	✓

“Stratejik Amaç 3: Kurumsal Mükemmeliyet ve Sürekli Gelişme: Eğitim, AR-GE ve teknolojiye önem veren, sürekli gelişmeye açık kurumsal yapı oluşturmak, kurum çalışanlarının gelişimini ve iş tatminini sağlamak.

Hedef: Kurum çalışanlarının kurumsal memnuniyeti 5 yıl içerisinde %10 artırılabacaktır.”¹¹⁸

Tablo-4 Performans Göstergesi¹¹⁹

Gösterge	Değerlendirileceği Yıllar				
	2012	2013	2014	2015	2016
Kurum çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimi konusundaki memnuniyet oranı	✓	✓	✓	✓	✓

¹¹⁶ <http://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Root/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹¹⁷ Karayolları Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, <http://www.kgm.gov.tr/SiteCollecti>
onDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf (Erişim Tarihi: 05.09.2014)

¹¹⁸ <http://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Root/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹¹⁹ Karayolları Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, <http://www.kgm.gov.tr/SiteCollecti>
onDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf (Erişim Tarihi: 05.09.2014)

“Stratejik Amaç 4: Karayolu Ağının Korunması ve Geliştirilmesi

Karayolu sistemi üzerinde hareketliliği, konforu artırıcı iyileştirmeleri sağlamak ve sürdürmek.

Hedef: Yol bakım, onarım ve büyük onarım hizmetlerinin standartları her mevsimde konforlu ve güvenli ulaşımı sağlayacak şekilde yükseltilecek şekilde 5 yıl içerisinde yol kullanıcı memnuniyeti %10 artırılabacaktır.”¹²⁰

Tablo-5 Performans Göstergesi¹²¹

Gösterge	Değerlendirileceği Yıllar				
	2012	2013	2014	2015	2016
Yol kullanıcı memnuniyeti	✓	✓	✓	✓	✓

“Stratejik Amaç 5: İnsan ve Çevreye Duyarlılık

Karayolu ulaşım sisteminden kaynaklanan, doğal çevreye ve insana zarar veren çevresel etkiler azaltılarak ve enerji tasarrufu sağlanarak yaşam kalitesini artırmak, tarihi ve kültürel varlıkları korumak.

Hedef: Yol boyu ağaçlandırma ve peyzaj çalışmaları yapılacak ve her yıl 1 milyon ağaç fidanı dikilecektir. Ücretli karayolları peyzaj çalışmalarında her yıl 100 bin fidan dikilecektir.”¹²²

Tablo-6 Performans Göstergesi¹²³

Gösterge	Değerlendirileceği Yıllar				
	2012	2013	2014	2015	2016
Yol kullanıcı memnuniyeti	✓	✓	✓	✓	✓

¹²⁰ <http://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Root/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹²¹ Karayolları Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, <http://www.kgm.gov.tr/SiteCollecti>
onDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf (Erişim Tarihi: 05.09.2014)

¹²² <http://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Root/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹²³ Karayolları Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, <http://www.kgm.gov.tr/SiteCollecti>
onDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf (Erişim Tarihi: 05.09.2014)

Örnek:

Hacettepe Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planına ait Stratejik Amaç ve Hedefleri aşağıda verilmektedir¹²⁴.

1 Stratejik Amaç 1: Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek

Stratejik Hedef 1: Akademik personelin %75'inin "Eğiticilerin Eğitimi Programı'na katılımı sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Programa katılan akademik personelin toplam akademik personele oranı, Performans Göstergesi: Memnuniyet düzeyi,

Stratejik Hedef 2: Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyleri %20 oranında artırılabacaktır. Performans Göstergesi: Memnuniyet düzeyi, Performans Göstergesi: Düzenlenen anket sayısı.

Stratejik Hedef 3: Talep eden öğretim elemanlarının yurt dışında deneyim kazanması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Desteklenen akademik personel oranı.

Stratejik Hedef 4: Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ve Temel Alan Yeterliliklerinin öğretim programlarına uyarlaması çalışmaları tamamlanacaktır. Performans Göstergesi: Yeterlilik uyarlama çalışmalarını tamamlayan akademik birimlerin sayısı.

Stratejik Hedef 5: Tüm ders materyallerinin %100'ünün açık ders malzemesi olarak internet sitesinde yer alması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 6: Uzaktan eğitim altyapısının geliştirilmesi için en az 1 programın uzaktan eğitim olarak verilmesi sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Uzaktan eğitim verilen programların sayısı.

Stratejik Hedef 7: Bologna sürecine uygun olarak eğitim programlarının yapılandırılması ve akreditasyonu sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. Performans Göstergesi: Akreditasyonu sağlanan eğitim programlarındaki artış oranı.

Stratejik Hedef 8: Lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim ve sınav yönetmeliklerinin güncellenmesi sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Güncellenen yönetmelik sayısı.

Stratejik Hedef 9: Üniversitenin tüm bileşenlerinin (öğrenci, öğretim elemanı ve idari personel) yabancı dil öğrenimi ile ilgili sorunlarını çözmek amacıyla gerekli proje ve programlar başlatılacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. Performans Göstergesi: Dil eğitimi alan öğrenci ve personel sayısı.

¹²⁴ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

Stratejik Hedef 10: Üniversitedeki bilişim teknolojisi donanımının her yıl %20'si olmak üzere 2017 yılı sonuna kadar tamamının yenileme yatırımları yapılacaktır. Performans Göstergesi: Bilişim teknolojileri donanımlarının yenilenme oranı.

Stratejik Hedef 11: "Hacettepe Üniversitesi Yayınları Yayınevi" kurularak basımı talep edilen yayınların tamamının basılması ve dağıtımı sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 12: Derslik ve laboratuvar ihtiyaçları tespit edilerek taleplerin %80'inin karşılanması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Taleplerin karşılanma oranı. Performans Göstergesi: Yeni projelendirme çalışmalarının tamamlanma oranı. Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı. Performans Göstergesi: Etüt-proje çalışmasının tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 13: Öğrencilerin memnuniyet düzeyleri %20 oranında artırılacaktır. Performans Göstergesi: Düzenlenen anket sayısı. Performans Göstergesi: Öğrenci memnuniyetindeki artış oranı. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 14: Ders veren öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının birim bazında evrensel standartlara ulaşması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. Performans Göstergesi: Öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı.

Stratejik Hedef 15: Öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin %20 oranında artması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Öğrenci memnuniyet oranları. Performans Göstergesi: Projelendirilme oranı. Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 16: Lisans ve lisansüstü öğrencilerin %10'unun öğrenci değişim programlarına katılımı sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Değişim programlarına katılım oranı. Stratejik Hedef 17: 2014 yılı sonuna kadar kariyer merkezi kurularak öğrencilerin mesleki yönelimlerine yardımcı olunacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. Performans Göstergesi: Düzenlenen organizasyon sayısı. Performans Göstergesi: Organizasyonlara katılan öğrenci sayısı.

Stratejik Hedef 18: Üniversitemizi yeni kazanan öğrencilerin tüm yönleriyle üniversiteyi tanıyarak üniversiteye intibakı sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 19: Öğrencilerin dersleri dışında kişisel gelişimlerine destek sağlamak üzere Üniversite Yaşamı/Sosyal Aktiviteler dersi uygulamaya geçirilecektir. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Tablo-7 Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek¹²⁵

Stratejik Amaç 1			
Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirmek			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Akademik Personel	1. Akademik personelin %75'inin "Eğiticilerin Eğitimi Programı"na katılımı sağlanacaktır.	Akademik personelin eğitim ve diğer sorunlarına ilişkin anketler düzenlenecek, anket sonuçları doğrultusunda gerekli eğitimlerin verilmesi ve diğer sorunlarının çözülmesi sağlanarak personelin memnuniyet düzeyi düzenli olarak ölçülecektir.	Personel Daire Başkanlığı
	2. Öğretim elemanlarının memnuniyet düzeyleri %20 oranında artırılabilecektir.		Rektörlük (Ulusal ve Uluslararası Eğitim İşbirliği Genel Koordinatörlüğü)
	3. Talep eden öğretim elemanlarının yurt dışında deneyim kazanması sağlanacaktır.		
Eğitim Programları	4. Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi ve Temel Alan Yeterliliklerinin öğretim programlarına uyarlanması çalışmaları tamamlanacaktır.	Eğitim-öğretim programlarının güncel, uluslararası niteliklere uygun, ulaşılabilir hale gelmesine yönelik olarak altyapı çalışmaları yapılarak, eğitim programlarının akredite edilmesi, tüm ders materyallerinin açık ders materyali olması sağlanacaktır.	Akademik Birimler
	5. Tüm ders materyallerinin %100'ünün açık ders materyali olarak internet sitesinde yer alması sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar)
	6. Uzaktan eğitim altyapısının geliştirilmesi için en az 1 programın uzaktan eğitim olarak verilmesi sağlanacaktır.		Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	7. Bologna sürecine uygun olarak eğitim programlarının yapılandırılması ve akreditasyonu sağlanacaktır.		Akademik Birimler
	8. Lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim ve sınav yönetmeliklerinin güncellenmesi sağlanacaktır.		Akademik Birimler
	9. Üniversitenin tüm bileşenlerinin (öğrenci, öğretim elemanı ve idari personel) yabancı dil öğrenimi ile ilgili sorunlarını çözmek amacıyla gerekli proje ve programlar başlatılacaktır.		Yabancı Diller Yüksek Okulu
Eğitim Altyapısı	10. Üniversitedeki bilişim teknolojisi donanımının her yıl %20'si olmak üzere 2017 yılı sonuna kadar tamamının yenileme yatırımları yapılacaktır.	Üniversitemiz bilişim teknolojisi donanımı, derslik ve laboratuvarlarının eksiklikleri belirlenerek, eksiklikler doğrultusunda gerekli altyapı düzenlemeleri yapılacak, Üniversitemiz yayınevi kurularak talep edilen yayınların basımı gerçekleştirilecektir.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	11. "Hacettepe Üniversitesi Yayınları Yayınevi" kurularak basımı talep edilen yayınların tamamının basılması ve dağıtımını sağlanacaktır.		Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı (Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü)
	12. Derslik ve laboratuvar ihtiyaçları tespit edilerek taleplerin %80'inin karşılanması sağlanacaktır.		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
Öğrenci	13. Öğrencilerin memnuniyet düzeyleri %20 oranında artırılabilecektir.	Anketler düzenlenerek Üniversitemiz öğrencilerinin ihtiyaçları konusunda eksiklikler belirlenerek bu eksiklikler azami ölçüde giderilecek ve iyileşme oranları düzenli olarak takip edilecektir.	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	14. Ders veren öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının birim bazında evrensel standartlara ulaşması sağlanacaktır.		Personel Daire Başkanlığı
	15. Öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin %20 oranında artması sağlanacaktır.		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
	16. Lisans ve lisansüstü öğrencilerin %10'unun öğrenci değişim programlarına katılımı sağlanacaktır.		Rektörlük (Ulusal ve Uluslararası Eğitim İşbirliği Genel Koordinatörlüğü)
	17. 2014 yılı sonuna kadar kariyer merkezi kurularak öğrencilerin mesleki yönelimlerine yardımcı olunacaktır.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	18. Üniversitemizi yeni kazanan öğrencilerin tüm yönleriyle üniversiteyi tanıyarak üniversiteye intibakı sağlanacaktır.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	19. Öğrencilerin dersleri dışında kişisel gelişimlerine destek sağlamak üzere Üniversite Yaşamı/ Sosyal Aktiviteler dersi uygulamaya geçirecektir.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

¹²⁵ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

2 Stratejik Amaç 2: Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı Teşvik Etmek

Stratejik Hedef 1: Lisansüstü programlara uluslararası öğrenci çekilmesi amacıyla programların %10'unun içeriğinin yenilenmesi sağlanacaktır. Performans Göstergesi: 1631 olan yabancı uyruklu öğrenci sayısı 1711'e çıkarılacaktır.

Stratejik Hedef 2: Bilimsel araştırmaların desteklenmesindeki mevzuat basitleştirilerek karar süreçlerinin hızlandırılması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Proje kabul süresi ile başvuru değerlendirme süresi arasındaki farkın azalma yüzdesi. Performans Göstergesi: Başvuru sayısındaki artış.

Stratejik Hedef 3: Bilimsel araştırma projelerine sağlanan maddi desteğin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Proje başına düşen destekteki artış yüzdesi. Performans Göstergesi: Desteklenen proje sayısındaki artış oranı.

Stratejik Hedef 4: Beytepe ve Sıhhiye yerleşkelerinde Merkezi Araştırma Laboratuvarları ve Enstitüleri kurularak ulusal/uluslararası ilgili kuruluşlar tarafından akredite olmaları sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 5: Proje ve patent ofisleri kurularak proje süreçlerine ve patent başvurularına sekreteryaya desteği sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Memnuniyet oranları. Performans Göstergesi: Proje sayısındaki artış oranı. Performans Göstergesi: Patent başvurusundaki artış oranı.

Stratejik Hedef 6: Atıkların yönetimi ile ilgili bir sistem kurulacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 7: Üniversitemiz bünyesinde bulunan mevcut alet ve ekipmanın etkin kullanımına yönelik politikalar geliştirilecektir. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 8: Lisansüstü tezlerin %5'inin Üniversite tarafından yayın haline getirilmesi sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Yayınlanan tezlerin toplam tezlere oranı.

Stratejik Hedef 9: Bilimsel faaliyetlere (yayın, toplantı, konferans vb.) maddi destek verilmesi sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Endekslerdeki yayınların desteklenme sayısı. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. Performans Göstergesi: Destek talep edilen bilimsel faaliyetlerin karşılanma oranı.

Stratejik Hedef 10: Kitap ve kitap bölümlerinin Hacettepe Üniversitesi atama kriterleri açısından, ulusal ve uluslararası kitap ve kitap bölümü olarak sayılıp sayılmayacağına ilişkin bir değerlendirme sisteminin, alanların özelliklerine göre

yaygınlaştırılarak standart bir yapıya kavuşturulması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 11: Üniversite araştırmacıları tarafından alınan dış kaynaklı proje (AB, Avrupa Komisyonu, BM, Dünya Bankası vb.) sayısının artması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Düzenlenen tanıtım toplantı sayısı. Performans Göstergesi: Dış kaynaklı proje sayısındaki artış oranı. Performans Göstergesi: Artış oranı.

Stratejik Hedef 12: Bilimsel araştırma projelerinde görev alan araştırma elemanlarına maddi destek sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 13: Laboratuvarlarda çalışacak öğrenci ve personelin laboratuvar güvenliği eğitimini alması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Laboratuvar güvenliği eğitimi alan öğrencilerin yüzdesi. Performans Göstergesi: Laboratuvar güvenliği eğitimi alan personelin yüzdesi.

Tablo-8 Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı Teşvik Etmek¹²⁶

Stratejik Amaç 2			
Araştırma Kapasitelerini, Olanaklarını Geliştirmek ve Araştırmayı Teşvik Etmek			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Araştırma Altyapısı	1. Lisansüstü programlara uluslararası öğrenci çekilmesi amacıyla programların %10'unun içeriğinin yenilenmesi sağlanacaktır.	Bilimsel araştırma faaliyetlerine ilişkin mevzuattaki aksaklıklar belirlenecek, sağlanan maddi desteğin artırılmasını sağlayacak çalışmalar yapılacak ,proje ve patent ofisleri kurularak bilimsel araştırma faaliyetlerine destek hizmetleri verilecektir.	Rektörlük (Ulusal ve Uluslararası Eğitim İşbirliği Genel Koordinatörlüğü)
	2. Bilimsel araştırmaların desteklenmesindeki mevzuat basitleştirilerek karar süreçlerinin hızlandırılması sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	3. Bilimsel araştırma projelerine sağlanan maddi desteğin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	4. Beytepe ve Sıhhiye yerleşkelerinde Merkezi Araştırma Laboratuvarları ve Enstitüleri kurularak ulusal/uluslararası ilgili kuruluşlar tarafından akredite olmaları sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	5. Proje ve patent ofisleri kurularak proje süreçlerine ve patent başvurularına sekreteryaya desteği sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	6. Atıkların yönetimi ile ilgili bir sistem kurulacaktır.		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
	7. Üniversitemiz bünyesinde bulunan mevcut alet ve ekipmanın etkin kullanımına yönelik politikalar geliştirilecektir.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
Araştırma Çıktıları	8. Lisansüstü tezlerin %5'inin Üniversite tarafından yayın haline getirilmesi sağlanacaktır.	Araştırma sonuçlarının ulusal ve uluslararası alanda duyurulması sağlanacak, lisansüstü tezlerin yayın haline getirilmesi, atama kriterlerinin alan özelliklerine göre yeniden yapılandırılması sağlanacaktır.	Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı (Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü)
Araştırmacı	9. Bilimsel faaliyetlere (yayın, toplantı, konferans vb.) maddi destek verilmesi sağlanacaktır.	Bilimsel faaliyetler konusunda araştırmacıları teşvik etmek için; eğitimler verilecek ve maddi destek sağlanacaktır.	Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi) Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
Araştırma Çıktıları	10. Kitap ve kitap bölümlerinin Hacettepe Üniversitesi atama kriterleri açısından, ulusal ve uluslararası kitap ve kitap bölümü olarak sayılıp sayılmayacağına ilişkin bir değerlendirme sisteminin, alanların özelliklerine göre yaygınlaştırılarak standart bir yapıya kavuşturulması sağlanacaktır.	Araştırma sonuçlarının ulusal ve uluslararası alanda duyurulması sağlanacak, lisansüstü tezlerin yayın haline getirilmesi, atama kriterlerinin alan özelliklerine göre yeniden yapılandırılması sağlanacaktır.	Personel Daire Başkanlığı
Araştırmacı	11. Üniversite araştırmacıları tarafından alınan dış kaynaklı proje (AB, Avrupa Komisyonu, BM, Dünya Bankası vb.) sayısının artması sağlanacaktır.	Bilimsel faaliyetler konusunda araştırmacıları teşvik etmek için; eğitimler verilecek ve maddi destek sağlanacaktır.	Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	12. Bilimsel araştırma projelerinde görev alan araştırma elemanlarına maddi destek sağlanacaktır.		Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	13. Laboratuvarlarda çalışacak öğrenci ve personelin laboratuvar güvenliği eğitimini alması sağlanacaktır.		Personel Daire Başkanlığı

¹²⁶ www.hacettepe.edu.tr/hakinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

3 Stratejik Amaç 3: Üniversitenin Faaliyetlerinde Verimli ve Etkili Olmasını Sağlayacak Uygun Yönetim Sistemlerini Oluşturmak

Stratejik Hedef 1: 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde bilişim sistemlerinin altyapısının tamamlanarak entegre hale getirilmesi sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 2: 2013 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin tüm birimlerinin çalışma usul ve esaslarına ilişkin yönergeleri hazırlanacak. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 3: 2015 yılı sonuna kadar iç kontrol süreç çalışmaları tamamlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 4: 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi idari ve akademik personelinin tamamına yönetim sistemleri konusunda hizmet içi eğitim verilerek sistemlerin işleyiş sürekliliği sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Hizmet içi eğitim alan akademik personelin yüzdesi. Performans Göstergesi: Hizmet içi eğitim alan idari personelin yüzdesi.

Stratejik Hedef 5: Üniversitenin hizmet alanlarında yürütülen bakım onarım, güvenlik ve temizlik hizmetlerinin etkililiği arttırılacak. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 6: Üniversitemiz hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 7: Bilgi Yönetim Sistemi ve Bireysel Uygulama Yazılımlarının iyileştirilmesi ve tüm birimlerde kullanımı sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 8: İhtiyaç odaklı insan kaynakları planlamasına geçilecektir. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 9: E-imza uygulamasını gerçekleştirmek için gerekli altyapı oluşturulacak ve E-imza Destekli Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) faaliyete geçirilecektir. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 10: Üniversite genelinde satınalma faaliyetleri iyileştirilecektir. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Tablo-9 Üniversitenin Faaliyetlerinde Verimli ve Etkili Olmasını sağlayacak Uygun Yönetim Sistemlerini Oluşturmak¹²⁷

Stratejik Amaç 3			
Üniversitenin Faaliyetlerinde Verimli ve Etkili Olmasını Sağlayacak Uygun Yönetim Sistemlerini Oluşturmak			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Yönetim Sistemi	1. 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nde bilişim sistemlerinin altyapısının tamamlanarak entegre hale getirilmesi sağlanacaktır.	Üniversitesinin süreçleri gözden geçirilerek tüm süreçlerin mevzuata uygun ve birbiri ile entegre hale gelmesi sağlanacaktır.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	2. 2013 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi'nin tüm birimlerinin çalışma usul ve esaslarına ilişkin yönergeleri hazırlanacak.		Hukuk Müşavirliği
	3. 2015 yılı sonuna kadar iç kontrol süreç çalışmaları tamamlanacaktır.		Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Çalışmalar	4. 2015 yılı sonuna kadar Hacettepe Üniversitesi idari ve akademik personelinin tamamına yönetim sistemleri konusunda hizmet içi eğitim verilerek sistemlerin işleyiş sürekliliği sağlanacaktır.	Üniversitedeki idari ve akademik personelin süreç otomasyonundan faydalanması için gerekli görülen eğitimler verilecektir.	Personel Daire Başkanlığı
	5. Üniversitenin hizmet alanlarında yürütülen bakım onarım, güvenlik ve temizlik hizmetlerinin etkililiği arttırılacak.	Firmalardan daha etkili hizmet alınması sağlanacaktır.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
	6. Üniversitemiz hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması sağlanacaktır.	Üniversite hizmetlerine rahat erişim için Hacettepe Üniversitesi Yönetim El Kitabı çıkarılacak, kampüs içine ekranlar kurulacak ve mobil kampus uygulamasına geçilecektir.	Genel Sekreterlik Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	7. Bilgi Yönetim Sistemi ve Bireysel Uygulama Yazılımlarının iyileştirilmesi ve tüm birimlerde kullanımı sağlanacaktır.	Sistem hakkında eğitimler düzenlenerek tüm birimlerin kullanıma geçmesi sağlanacaktır.	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	8. İhtiyaç odaklı insan kaynakları planlamasına geçilecektir.	İnsan kaynakları analizleri ihtiyaç odaklı yapılacaktır.	Personel Daire Başkanlığı
	9. E-imza uygulamasını gerçekleştirmek için gerekli altyapı oluşturulacak ve E-imza Destekli Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) faaliyete geçirilecektir.	EBYS faaliyete geçirilerek, etkin bir şekilde kullanımı sağlanacaktır.	Personel Daire Başkanlığı
	10. Üniversite genelinde satınalma faaliyetleri iyileştirilecektir.	Satın alma faaliyetlerinin destek birimlerince gözden geçirilmesi sağlanacaktır.	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı

¹²⁷ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

4 Stratejik Amaç 4: Kurum İçi ve Dışı Politikalarını Oluşturmak ve Uygulamak

Stratejik Hedef 1: Kurum kültürü ve aidiyet duygusunu güçlendirici faaliyetler gerçekleştirilerek üniversite bileşenlerinin ilgili programlara katılımları sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Yapılan faaliyet sayısı. Performans Göstergesi: Katılımcıların memnuniyet düzeyi.

Stratejik Hedef 2: Birim faaliyetlerinin kurum içinde duyurulması multi medya imkanlarıyla sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Duyurulan faaliyet sayısı.

Stratejik Hedef 3: Mezunların istihdamlarına yönelik izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır. Performans Göstergesi: Mezunların istihdamı ile ilgili çalışmalarının gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı. Performans Göstergesi: Mezunların Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS),Tıpta Uzmanlık Sınavı (TUS) , gibi sınavlarındaki izleme çalışmalarının gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 4: Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğünün 2013 yılı sonuna kadar Sosyal Medya, Halkla İlişkiler ve Tanıtım faaliyetlerini birlikte yürütmekle görevli olacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 5: Üniversitemiz bünyesinde yürütülen sosyal sorumluluk projelerinde yer alabilecek gönüllü kişi ve kurumlar teşvik edilecektir. Bu faaliyetler organize edilecek ve görünürlüğü artırılacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme sayısı. Performans Göstergesi: Memnuniyet oranı. Performans Göstergesi: Katılımcı sayısı.

Stratejik Hedef 6: Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ile işbirliği yapılarak Beytepe Yerleşkesi içinde bir lise yapımı için girişim ve projelendirme çalışmaları başlatılacaktır. Performans Göstergesi: Proje tamamlanma oranı.

Tablo-10 Kurum İçi ve Dışı Politikalarını Oluşturmak ve Uygulamak¹²⁸

Stratejik Amaç 4 Kurum İçi ve Dışı Politikalarını Oluşturmak ve Uygulamak			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
İç İletişim	1. Kurum kültürü ve aidiyet duygusunu güçlendirici faaliyetler gerçekleştirilerek üniversite bileşenlerinin ilgili programlara katılımları sağlanacaktır.	Personelin kurum kültürünü benimsemelerini sağlayacak faaliyetler yürütülecektir.	Personel Daire Başkanlığı
	2. Birim faaliyetlerinin kurum içinde duyurulması multi medya imkanlarıyla sağlanacaktır.		Genel Sekreterlik (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler)
Dış İletişim	3. Mezunların istihdamlarına yönelik izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü yeniden yapılandırılarak iç ve dış paydaşlarımızın üniversitemiz ile olan bağlarını, iletişimini, kurum imajımızı ulusal ve uluslararası alanda güçlendirici ve geliştirici faaliyetler yapacaktır.	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	4. Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün 2013 yılı sonuna kadar Sosyal Medya, Halkla İlişkiler ve Tanıtım faaliyetlerini birlikte yürütmekle görevli olacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.		Genel Sekreterlik (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler)
	5. Üniversitemiz bünyesinde yürütülen sosyal sorumluluk projelerinde yer alabilecek gönüllü kişi ve kurumlar teşvik edilecektir. Bu faaliyetler organize edilecek ve görünürlüğü artırılabilecektir.		Genel Sekreterlik (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler)
	6. MEB ile işbirliği yapılarak Beytepe Yerleşkesi içinde bir lise yapımı için girişim ve projelendirme çalışmaları başlatılacaktır.	Lise yapımı için projelendirme yapılacaktır.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

5 Stratejik Amaç 5: Üniversite - Kamu ve Özel Sektör İşbirliğini Tesis Etmek, Yürütmek ve Sürdürebilmek

Stratejik Hedef 1: Üniversitemizin kamu kurumları ve özel sektör arasındaki mevcut işbirliğinin %10 oranında artışı sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Yapılan işbirliği ve verilen hizmet sayısı. Performans Göstergesi: Artış oranı.

Stratejik Hedef 2: Üniversitemizde proje pazarı (fikir, patent vb.) 2014 yılı sonuna kadar hayata geçirilecektir. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 3: Araştırmaların sonucunda ortaya çıkan ürünler için araştırma- ürün bağlantısını gösteren bir sistem kurulacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 4: Öğrencilerimizin %60'ının eğitimleri ile ilgili sektörde staj yapmaları sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Staj yapan öğrenci sayısının toplam öğrenciye oranı.

¹²⁸ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

Tablo-11 Üniversite – Kamu ve Özel Sektör İşbirliğini Tesis Etmek, Yürütmek ve Sürdürebilmek¹²⁹

Stratejik Amaç 5			
Üniversite - Kamu ve Özel Sektör İşbirliğini Tesis Etmek, Yürütmek ve Sürdürebilmek			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Üniversite-Sektör İşbirliği	1. Üniversitemizin kamu kurumları ve özel sektör arasındaki mevcut işbirliğinin %10 oranında artışı sağlanacaktır.	Üniversitemiz-kamu ve özel sektör işbirliğini düzenleyici ve geliştirici bir sistem kurularak faaliyetlerimize sağlanan desteklerin artırılması sağlanacaktır.	Rektörlük (Bilimsel Araştırmalar Birimi)
	2. Üniversitemizde proje pazan (fikir, patent vb.) 2014 yılı sonuna kadar hayata geçirilecektir.		
	3. Araştırmaların sonucunda ortaya çıkan ürünler için araştırma-ürün bağlantısını gösteren bir sistem kurulacaktır		
	4. Öğrencilerimizin %60'ının eğitimleri ile ilgili sektörde staj yapmaları sağlanacaktır.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

6 Stratejik Amaç 6: Üniversitenin Sağlık Hizmetleri Alanındaki Hizmet Kalitesi ve Çeşitliliğini Artırmak

Stratejik Hedef 1: 2013 yılı sonuna kadar engellilerin yerleşkelerdeki hizmetlere tam olarak ulaşmaları sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Engellilerin aldığı hizmetlerdeki artış. Performans Göstergesi: Engellilerin memnuniyet düzeyi.

Stratejik Hedef 2: Hacettepe Üniversitesi'nde gerçekleştirilen sosyal, kültürel, sanatsal ve spor faaliyetlerinin sayısının her yıl %5 artışı sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Faaliyetlerdeki artış oranı.

Stratejik Hedef 3: Üniversitemiz öğrenci ve personelinin sağlık kontrolleri ve takipleri yapılacaktır. Performans Göstergesi: Check-uptan geçme oranları. Performans Göstergesi: Tarama sonrası çağrı yapılma oranları.

Stratejik Hedef 4: Hizmet alanlarında kullanılan malzemenin girdi-çıkı kontrollerinin 2013 yılı sonuna kadar etkin bir şekilde gerçekleşmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergesi: Malzemelerin etkin kullanım oranı. Stratejik Hedef 5: Hizmet ile ürün alanların memnuniyet durumlarının yıllar itibariyle takibi yapılacaktır. Performans Göstergesi: Düzenlenen anket sayısı Performans Göstergesi: Memnuniyet oranındaki artış.

¹²⁹ www.hacettepe.edu.tr/hakkında/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

Stratejik Hedef 6: Hacettepe Üniversitesi paydaşları ile arama konferansları gerçekleştirilerek, paydaş beklentilerinin geri dönüşümünün alınması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Düzenlenen arama konferansı sayısı.

Stratejik Hedef 7: Sağlık hizmetlerimizin iyileştirilmesini sağlamak, hastalarımıza daha hızlı ve nitelikli tedavi imkanları sağlamak amacıyla Acil Servis ve Yoğun Bakım inşaatları 2014 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır. Performans Göstergesi: Tamamlanma oranı.

Tablo-12 Üniversitenin Sağlık Hizmetleri Alanındaki Hizmet Kalitesi ve Çeşitliliğini Artırmak¹³⁰

Amaç 6 Üniversitenin Sağlık Hizmetleri Alanındaki Hizmet Kalitesi ve Çeşitliliğini Artırmak			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Hizmet Çeşitliliği	1. 2013 yılı sonuna kadar engellilerin yerleşkelerdeki hizmetlere tam olarak ulaşmalarını sağlanacaktır.	Engelli vatandaşların yerleşkelerimizde karşılaştığı sorunlar tespit edilerek tespitler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılacaktır.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
	2. Hacettepe Üniversitesi'nde gerçekleştirilen sosyal, kültürel, sanatsal ve spor faaliyetlerinin sayısının her yıl %5 artışı sağlanacaktır.		Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
Hizmet Kalitesi	3. Üniversitemiz öğrenci ve personelinin sağlık kontrolleri ve takipleri yapılacaktır.	Hizmet kalitesi fayda-maliyet analizleri çerçevesinde ileriye götürülecektir.	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
	4. Hizmet alanlarında kullanılan malzemenin girdi-çıkış kontrollerinin 2013 yılı sonuna kadar etkin bir şekilde gerçekleşmesi sağlanacaktır.		Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı (Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü)
	5. Hizmet ile ürün alanların memnuniyet durumlarının yıllar itibarıyla takibi yapılacaktır.		Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı (Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü)
	6. Hacettepe Üniversitesi paydaşları ile arama konferansları gerçekleştirilerek, paydaş beklentilerinin geri dönüşümünün alınması sağlanacaktır.		İç ve dış paydaşlarımızın üniversitemizle olan bağları, iletişimini güçlendirici arama konferansları yapılacaktır.
	7. Sağlık hizmetlerimizin iyileştirilmesini sağlamak, hastalarımıza daha hızlı ve nitelikli tedavi imkanları sağlamak amacıyla Acil Servis ve Yoğun Bakım inşaatları 2014 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.	Acil servis ve yoğun bakım inşaatı yapılacaktır.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

7 Stratejik Amaç 7: Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Artırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi

Stratejik Hedef 1: İdari işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için 2015 yılı sonuna kadar Merkezi İdari Hizmet Binası inşaatının tamamlanması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: İnşaat tamamlanma oranı.

¹³⁰ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

Stratejik Hedef 2: Konservatuvar Kütüphanesinde yer alan plak, nota ve yazma eserler sayısal ortama aktarılacaktır. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 3: Yerleşkelerimizdeki mevcut bilişim ağ altyapıları için bant genişliği yönetim sistemi, saldırı tespit ve önleme sistemi, anahtar cihazları ve kablolanmanın gözden geçirilmesi ve gerekli bileşenlerin yeniden kurulması işlemi tamamlanacaktır. Bu kapsamda ayrıca yerleşkelerimizdeki aktif ağ cihazlarının yenilenmesi gerçekleştirilecektir. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 4: Öğrenciye yönelik işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Beytepe Öğrenci İşleri Merkezi tadilat ve yenileme işlerinin tamamlanması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 5: Öğrenciye yönelik işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Öğrenci İşleri Yazılımının tamamlanması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Tamamlanma oranı.

Tablo-13 Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Artırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi¹³¹

Amaç 7			
Üniversitenin Eğitim-Öğretim Kalitesini Artırmak Amacı ile Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı Olanaklarının Geliştirilmesi			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Fiziki ve Teknolojik Altyapı	1. İdari işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için 2015 yılı sonuna kadar Merkezi İdari Hizmet Binası inşaatının tamamlanması sağlanacaktır.	Üniversitemizin eğitim ve öğretim kalitesini arttırmak için, gerek fiziksel gerekse teknolojik altyapı çalışmalarını yapılacaktır.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
	2. Konservatuvar Kütüphanesinde yer alan plak, nota ve yazma eserler sayısal ortama aktarılacaktır.		Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı
	3. Yerleşkelerimizdeki mevcut bilişim ağ altyapıları için bant genişliği yönetim sistemi, saldırı tespit ve önleme sistemi, anahtar cihazları ve kabloların gözden geçirilmesi ve gerekli bileşenlerin yeniden kurulması işlemi tamamlanacaktır. Bu kapsamda ayrıca yerleşkelerimizdeki aktif ağ cihazlarının yenilenmesi gerçekleştirilecektir.		Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
	4. Öğrenciye yönelik işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Beytepe Öğrenci İşleri Merkezi tadilat ve yenileme işlerinin tamamlanması sağlanacaktır.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
	5. Öğrenciye yönelik işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Öğrenci İşleri Yazılımının tamamlanması sağlanacaktır.		Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

8 Stratejik Amaç 8: Üniversitemiz Kütüphanelerinin Bilgi Kaynakları, Hizmetleri, Teknolojik Olanaklarının Geliştirilmesi ve İyileştirilmesini Sağlamak

Stratejik Hedef 1: Üniversitemiz kütüphanelerindeki basılı ve elektronik koleksiyonun güncellenmesi, geliştirilmesi tamamlanacaktır. Performans Göstergesi: Güncellenen basılı ve elektronik koleksiyon sayısı.

Stratejik Hedef 2: Üniversitemiz kütüphanelerindeki bilgi kaynakları ve hizmetlerin geliştirilmesi ve kullanımının artırılması sağlanacaktır. Performans Göstergesi: Arttırılan bilgi kaynakları ve hizmetlerin sayısı. Performans Göstergesi: RFID Sisteminin tamamlanma oranı. Performans Göstergesi: Kurulan Self Check sistemi sayısı. Performans Göstergesi: Makina başına kullanım oranı.

¹³¹ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

Tablo-14 Üniversitemiz Kütüphanelerinin Bilgi Kaynakları, Hizmetleri, Teknolojik Olanaklarının Geliştirilmesi ve İyileştirilmesini Sağlamak¹³²

Amaç 8			
Üniversitemiz Kütüphanelerinin Bilgi Kaynakları, Hizmetleri, Teknolojik Olanaklarının Geliştirilmesi ve İyileştirilmesini Sağlamak			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Kütüphane ve Dökümantasyon	1. Üniversitemiz kütüphanelerindeki basılı ve elektronik koleksiyonun güncellenmesi, geliştirilmesi tamamlanacaktır.	Eksikliği belirlenen ve geliştirilmesi gereken kütüphane bilgi kaynakları, hizmetleri, ve teknolojik olanaklarının tamamlanabilmesi için gerekli desteklerin azami ölçüde sağlanması çalışmaları yapılacaktır.	Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı
	2. Üniversitemiz kütüphanelerindeki bilgi kaynakları ve hizmetlerin geliştirilmesi ve kullanımının artırılması sağlanacaktır.		

9 Stratejik Amaç 9: Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığını Artırmak Amacıyla Yenilenebilir Temiz Enerji Kaynakları Yaratmak

Stratejik Hedef 1: 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemizde yenilenebilir enerji üretimi ile ilgili projelendirme çalışmaları tamamlanacaktır. Performans Göstergesi: Projenin tamamlanma oranı.

Stratejik Hedef 2: Üniversitemizde doğal enerji kullanımı ve enerji verimliliği hakkında bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir. Performans Göstergesi: Düzenlenen etkinlik sayısı.

Stratejik Hedef 3: Üniversitemiz yerleşkelerinde alternatif yenilenebilir enerji üretimi ve kullanımına başlanacaktır. Performans Göstergesi: Alternatif enerji kullanmaya başlayan birim sayısı.

¹³² www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

Tablo-15 Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığını Artırmak Amacıyla Yenilenebilir Temiz Enerji Kaynakları Yaratmak¹³³

Amaç 9			
Üniversitenin Enerji Maliyetlerini Düşürmek ve Çevre Duyarlılığını Artırmak Amacıyla Yenilenebilir Temiz Enerji Kaynakları Yaratmak			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Enerji ve Çevre	1. 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemizde yenilenebilir enerji üretimi ile ilgili projelendirme çalışmaları tamamlanacaktır.	Yenilenebilir enerji üretimi kaynaklarını araştırıp doğal enerji kullanımı ile ilgili projelendirme çalışması yapılacak, ilgili kamu ve özel sektör kuruluşları ile işbirliği yapılarak proje hayata geçirilecektir.	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
	2. Üniversitemizde doğal enerji kullanımı ve enerji verimliliği hakkında bilinçlendirme çalışmalarını kapsamında etkinlikler düzenlenecektir.		Personel Daire Başkanlığı
	3. Üniversitemiz yerleşkelerinde alternatif yenilenebilir enerji üretimi ve kullanımına başlanacaktır.		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

10 Stratejik Amaç 10: Üniversitemizde “Dumansız Hacettepe” Sloganıyla Personelimiz ve Öğrencilerimizin Sigarayı Bırakması İçin Gerekli Çalışmaları Yapmak

Stratejik Hedef 1: Personelimiz ve öğrencilerimiz için uygulanacak sigarayı bırakma kampanyası çerçevesinde sigara içenlerin her yıl %20'sinin gerekli tedavi masrafları Üniversitemiz tarafından karşılanacaktır. Performans Göstergesi: Tedavi masrafları karşılanan kişi sayısı.

Stratejik Hedef 2: Sigaranın zararları ve sigaranın bırakılması hakkında personelimiz ve öğrencilerimize yönelik bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir. Performans Göstergesi: Düzenlenen etkinlik sayısı.

¹³³ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

Tablo-16 Üniversitemizde “Dumansız Hacettepe” Sloganıyla Personelimiz ve Öğrencilerimizin Sigarayı Bırakması İçin Gerekli Çalışmaları Yapmak ¹³⁴

Amaç 10			
Üniversitemizde “Dumansız Hacettepe” Sloganıyla Personelimiz ve Öğrencilerimizin Sigarayı Bırakması İçin Gerekli Çalışmaları Yapmak			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Yaşam Kalitesi	1. Personelimiz ve öğrencilerimiz için uygulanacak sigarayı bırakma kampanyası çerçevesinde sigara içenlerin her yıl %20'sinin gerekli tedavi masrafları Üniversitemiz tarafından karşılanacaktır.	Sigaranın zararlı konusunda personelimize ve öğrencilerimize bilinçlendirme organizasyonları ve ilaç desteği sağlanarak Üniversitemizde sigara kullanım oranı düşürülecektir.	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
	2. Sigaranın zararları ve sigaranın bırakılması hakkında personelimiz ve öğrencilerimize yönelik bilinçlendirme çalışmaları kapsamında etkinlikler düzenlenecektir.		

11 Stratejik Amaç 11: Üniversitemiz Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlanacaktır.

Stratejik Hedef 1: 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz yerleşkelerinde, şiddet, nefret vb. suç oluşturmayan her türlü fikrin rahatça ifade edilebileceği serbest kürsüler oluşturulacaktır. Performans Göstergesi: Kurulan kürsü sayısı. Performans Göstergesi: Gerçekleşme veya gerçekleştirilme oranı.

Stratejik Hedef 2: 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz mensuplarına serbest kürsülerin kullanımı hakkında bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır. Performans Göstergesi: Düzenlenen etkinlik sayısı.

¹³⁴ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

Tablo-17 Üniversitemiz Öğrenci ve Mensupların Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlanacaktır ¹³⁵

Amaç 11			
Üniversitemiz Öğrenci ve Mensuplarının Düşünce ve Önerilerini Rahatça İfade Edebilecekleri Gerekli Platformlar Sağlanacaktır			
	Stratejik Hedefler	Stratejiler	Sorumlu Birimler
Beşeri Altyapı	1. 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz yerleşkelerinde, şiddet, nefret vb. suç oluşturmayan her türlü fikrin rahatça ifade edilebileceği serbest kürsüler oluşturulacaktır.	Üniveristemizde düşünce özgürlüğünü sağlamak amacı ile serbest kürsüler kurularak belirlenen dönemlerde Üniversitemiz öğrenci ve mensuplarının düşüncelerini ifade edebileceği platformlar oluşturulacaktır.	Genel Sekreterlik (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü)
	2. 2013 yılı sonuna kadar Üniversitemiz mensuplarına serbest kürsülerin kullanımı hakkında bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır.		

2.1.3. Maliyetlendirme

Maliyetlendirme süreci, kuruluşların faaliyetlerine ilişkin gerçekleştirilen politikalar ile bu faaliyetlerin yansıtıldığı amaç ve hedeflere yönelik maliyetlerin ortaya konulması bu çerçevede politika tercihleri ile karar süreçlerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayı ifade etmektedir. Maliyetlendirme, aynı zamanda kamu kurumlarının stratejik planları ve bütçeleri arasındaki bağı güçlendirme ve harcamaları önceliklendirme sürecine katkı sağlamaya olanak sağlamaktadır ¹³⁶.

Stratejik Planda amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan finansal kaynak miktarı ve bu kaynakların nereden sağlanacağına dair bilgilere, bunu sağlamak için de planda maliyet tablosuna yer verilmesinde yarar bulunmaktadır. Maliyet tablosunun varlığı, stratejik amaç ve hedeflerin uygulanabilirliği ve sonuç olarak gerekli bütçenin gerçekçiliğini ortaya koymaktadır ¹³⁷.

2.1.4. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik plan uygulamalarının sistemli bir şekilde takibi ve raporlaması anlamı taşımaktadır. Değerlendirme ise, uygulamaya yönelik sonuçların amaç ve hedeflerle kıyaslanarak ölçülmesi ve bu amaç ve hedeflerin ne kadar tutarlı ve uygun olduğunu analiz etmektedir.

İzleme, kuruluşlarda yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyet şeklinde ifade edilmektedir. İzleme faaliyetinin temel aracı raporlama olarak gösterilmiştir.

¹³⁵ www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹³⁶ http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

¹³⁷ Hava Öztürk, Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010, s.35, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Raporlamanın amaca ulaşması için raporların ilerleme sağlanan ya da sağlanmayan hususların yer aldığı objektif kriterlere göre düzenlenmesi gerekmektedir. Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temeli olarak değerlendirilmektedir. Performans göstergeleri ile ilgili verilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesi stratejik planlama sürecinde elde edilen bilgilerden yararlanarak stratejik planda yer alanlar gözden geçirilerek istenilen ve varılan sonuçlar karşılaştırılmaktadır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulamaya geçmeden önce stratejik plan ile belirlenen hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirmektedir.

İzleme ve değerlendirme sürecinin kuruluş için en önemli yararı örgütsel öğrenme ve bununla birlikte sürekli olarak faaliyetlerin iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesine katkıda bulunmaktadır. Stratejik planın mutlaka izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. İzleme ve değerlendirmeye, planın uygulanması ve hesap verme sorumluluğunun sağlanmasında büyük ihtiyaç bulunmaktadır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ancak uygun veri ve istatistiklerin ortaya konulması ile sağlanabilir. Stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için verilerin doğru, tutarlı ve amaca uygun olması gerekmektedir. Her bir hedefin ne tür verilerle izleneceği bunların ne sıklıkta, kimler tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtlar gibi hususların incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir¹³⁸.

2.2. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA GENEL BAKIŞ

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak kamu kurumlarımızda da stratejik yönetim ve planlama anlayışı yerleşmeye başladığı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile de kalkınma planlarından stratejik planlama sürecine geçildiği görülmektedir. Bağdigen'e göre; "stratejik planlama kamu mali ve idari yapımızda kısa dönemli planlamadan uzun dönemli planlamaya, çıktılar yerine sonuçlara odaklanmaya, hesap verme sorumluluğunu yerleştirmeye, katılımcılığı ön plana çıkarmaya, bütçe, güven ve performans açığını kapatmaya yönelik etkili bir araç haline gelmiş şeklinde ifade edilmektedir¹³⁹."

Bu doğrultuda kamuda mali yönetimi iyileştirme amaçlı yapılan reformların başlangıç noktasını Dünya Bankası ile Türkiye'nin ortaklaşa hazırladığı " Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme" raporu oluşturmaktadır. Söz konusu

¹³⁸ <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2015).

¹³⁹ Murat ve Bağdigen, a.g.e., s.174.

raporda, kamu kuruluşlarının eksiklikleri vurgulanmış ve bir takım tedbirler geliştirilmesi önerilmektedir¹⁴⁰.

Kamu yönetimi ve mali sektöre ilişkin orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile “1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması” imzalanmaktadır. 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması, Türkiye'nin kamu ve finans sektörlerinin gelecek dönemde uygulaması gereken politikalar kredi koşulları ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri kapsamaktadır. Taahhütler; “makroekonomik çerçeve”, “bankacılık reformu” ve “kamu sektörü reformu” olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır.

Bu üç ana başlıktan biri olan “kamu sektörü reformu” kapsamında da “kamu harcama yönetimi bütçe reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi Bütçe Reformu'nun bir ayağı da kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesi olarak gösterilmektedir. Uygulamaya konulan reform projelerinin başında 5018 sayılı KMYKK gelmektedir¹⁴¹.

5018 sayılı KMYKK' nda stratejik planın tanımı, çerçevesi, sorumlu kamu örgütleri ve yetkili organlar belirtilmektedir. Bununla birlikte KMYKK 'nun amaçları arasında “stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemenin uygulamaya konulması” maddesine yer verilmektedir.

KMYKK 'nda yer alan stratejik planlamaya ilişkin düzenlemelerin uygulamaya konulmasına yönelik 2006 yılında DPT tarafından “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” yayınlanmaktadır. Yayınlanan stratejik planlama kılavuzu ile kamu kurumlarının planlı bir hizmet sunması, politika geliştirip etkili bir izleme ve değerlendirme sağlayabilmesi için stratejik planlamanın temel bir araç olduğu; kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmakla birlikte kurumsal kimliğin geliştirilmesine de katkıda bulunacağı belirtilmektedir¹⁴².

Kamuda DPT'nin resmi sitesinde yer verdiği stratejik planlamaya ilişkin mevcut duruma göre¹⁴³; 2010 yılı başı itibarıyla 5018 sayılı KMYKK'na göre kamu kurumlarında stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmaların sürdürüldüğü belirtilmektedir. Uygulamalar Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikle belirlenmiş bulunan geçiş programına göre yürütülmektedir. Buna göre merkezi yönetim kapsamında yer alan

¹⁴⁰ Yıldırım, a.g.e., s. 17.

¹⁴¹ Murat ve Bağdigen, a.g.e., ss.184-185.

¹⁴² http://www.academia.edu/6656288/T%C3%BCrk_Kamu_Y%C3%B6netiminde_Stratejik_Planlama, (Erişim Tarihi: 24.08.2014).

¹⁴³ www.dpt.gov.tr, (Erişim Tarihi: 22.04.2015).

145 kamu idaresinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye geçilmesi öngörülmektedir. Söz konusu idarelerden 2008 yılı itibariyle 84'ü stratejik plan ve 26'sı ise performans programı hazırlamış ve 61 kamu idaresinde ise stratejik plan ve performans programlarının tamamlanması için sürecin gerektirdiği çalışmalara devam edildiği belirtilmektedir. Kamu kurumlarında stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının gerektirdiği örgütlenme çalışmalarının başarısı için 2006 yılı başında kurulan strateji geliştirme birimlerinin görev ve sorumluluklarını etkin ve yetkin bir şekilde yerine getirmekte karşılaştıkları sorunları tespit amacıyla "Strateji Geliştirme Birimleri Araştırması" yapıldığı belirtilmektedir.

Aynı sitede, stratejik planlama uygulamalarına yönelik geçmiş dönemde neler yapıldığına da yer verilmektedir. Buna göre¹⁴⁴:

1. 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu kararları gereğince başlatılan sekiz kamu kurumu stratejik planlama pilot çalışmaları 2006 yılında tamamlanmış ve DPT Müsteşarlığı bu sekiz kurumun pilot çalışmalarında uygulamayı yönlendirme, izleme ve değerlendirme görevlerini yürütmüştür.

2. 5018 sayılı KMYKK'nun 9. maddesi gereğince kamu kurumlarının stratejik plan hazırlama takvimi dolayısıyla kamu kurumlarında planlamanın planlanması görevi DPT Müsteşarlığı'na verilmiştir. Bu süreçte pilot uygulayıcı kurum olan Türkiye İstatistik Kurumu ile işbirliği çerçevesinde stratejik yönetim araştırması yapılmış ve pilot uygulamalardan elde edilen bilgilerle birleştirilerek tüm kamu kurumlarında stratejik planlama mevzuat düzenleme çalışmaları yürütülmüştür. Bu kapsamda "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.

3. DPT Müsteşarlığı'nca hazırlanan Stratejik Planlama Kılavuzu, Stratejik Planlama Yönetmeliği ve pilot kurumlarda elde edilen deneyimlerle yapılan araştırmalardan çıkarılan sonuçlar çerçevesinde revize edilerek kamu kurumlarının bilgisine sunulmuştur.

4. Tüm bunlarla birlikte performans esaslı bütçeleme ile stratejik planlama çalışmaları paralel yürütülmüş ve Maliye Bakanlığı koordinasyonu kapsamında Performans Programı Hazırlama Rehberi (PBR) kamu kuruluşları bilgisine sunulmuş ifadelerine yer verilmektedir.

2.2.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişim Süreci

Sanayi Devrimi ile 1930'lu yıllarda başlayan ve II. Dünya Savaşı sonrasında iyice ortaya çıkan sosyal devlet anlayışı devletin üstlendiği rollerin artmasına ve devletin geleneksel işlerine eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik gibi yeni alanlar

¹⁴⁴ www.dpt.gov.tr, (Erişim Tarihi: 26.03.2015).

eklenmiş ve durum 1960'lara kadar sürmüştü ve devamında gelişen bilgi alanındaki yenilikler ve küreselleşme sonucu "Yeni Kamu Yönetimi" olgusu ortaya çıkmış bulunmaktadır. Yeni kamu olgusu ile de çeşitli reformlar düzenlenmektedir. Özellikle 1980'li yıllarda kamu yönetiminde başlayan değişim, devlet işleyişini tüm dünyada değişime uğratmaktadır. Bu Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, en genel tanımlama ile özel sektörde geçerli olan kurallar ve yaklaşımların kamu kurumlarında uygulanması anlamını taşımaktadır. Bu anlamda, Yeni Kamu Yönetimi anlayışının yeni misyonu, devletin kamu hayatındaki işlemleri birebir yapmak yerine yönetme ve yönlendirmesi olarak belirlenmektedir. Klasik kamu yönetimi değişimin belirgin olarak kendisini gösterdiği nokta, kamu sektörü kurum ve kuruluşlarının kurumsal kültüründe öngörülen değişiklik olmaktadır. Kurumsal kültür açısından bu değişim, 1960'tan 1980'lere kadar "Performansa Dayalı Yönetim" şeklinde kendisini göstermiş yönetsel bir araç olarak ortaya konmaktadır. Bu ekseninde merkezi yönetim yetkililerinin belli oranlarda yerel yönetimlere devri, kamu kurumlarının hizmet odaklı misyon ve vizyona dayalı yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır.

Bu yeniliklerin en önemlilerinden biri olan Stratejik Planlama olgusu, ilk olarak 1950'lerde, Stratejik Yönetim kavramı ise ilk olarak 1970'li yıllarda gündeme gelmektedir. Bu alandaki son reformlardan biri de, ABD'de Clinton Yönetimince 1990'ların başında uygulamaya konan "devleti yeniden keşfetmek" temasının en önemli unsuru olarak 1993 yılında ortaya çıkan „Kamu Kurumları Performans ve Sonuçları Yasası olarak gösterilmektedir. Yasanın en temel özelliği kamu kuruluşlarının görev sorumlulukları, öncelikleri, değerleri ve kısa-uzun vadeli amaçları net olarak belirleyen tüm bu hususları içeren "Stratejik Planlama" şeklinde rapor edilmesi şeklinde gösterilmiştir¹⁴⁵.

Türkiye'de de kamu yönetimi adına dünyadaki yansımalara paralel reform çabaları kendini göstermektedir. Ülkede yaşanan mali sıkıntılar sebebiyle Planlama, 1930'lu yıllarda sektörel düzeyde uygulanmakta ve 1960'lı yıllardan itibaren ise bir kalkınma planı kimliğine bürünmektedir. Bu yıllar planlama kavramının ekonomik ve toplumsal kalkınmanın birlikte gerçekleştirilebileceği düşüncesi ve amacı ile 1961 anayasası ile Türk Kamu Yönetimine girdiği yıllardır. Devletin ekonomik ve toplumsal olarak gelişmesini gösterecek olan kısa, orta ve uzun dönemli kalkınma planlarının yapılması gerektiği düşüncesi ve amacıyla DPT kurulmaktadır. DPT'nin kurulmasıyla kamu yönetiminin iyileştirilmesine ve reform çalışmalarının gerçekleştirilmesine yönelik kalkınma planları hayata geçmektedir¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Mustafa Coşar Ünal, "Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir? Strateji Kavramı, Stratejik Planlama/Yönetim, Kamu Sektöründe Uyum ve Çelişkiler", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:46,Sayı:2, Haziran 2013, s.26.

¹⁴⁶ Ali Öztekin, *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, ss. 37-38.

Kamu yönetimindeki bu çalışmaların en önemlileri ise 1962-1963 yıllarında DPT ve Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü işbirliği ile gerçekleştirilen Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MHTAP) ve ardından 1991 yılındaki Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlıkları kapsamında Kamu Yönetimi Araştırma projesi (KYAP) olarak gösterilmektedir. MHTAP ve KYAP'si kapsamında kamu yönetiminde hayata geçirilmek istenen verimlilik, etkenlik ve etkililik gibi unsurlarına ilişkin tespitler yapılmaktadır¹⁴⁷.

MHTAP araştırmasının sonucunda düzenlenen raporlarda devletin temel işlevleri; merkezi hükümet görevlerinin dağılım tarzını tespit etmek ve bu dağılımın amme hizmetlerin, en verimli tarzda ifasına imkân verip vermediğini inceleyerek bu hususta teklif ve tavsiyelerde bulunmak, olarak ortaya konulmaktadır. Ancak MHTAP araştırması sonuçları ile kamu yönetiminde yer alan merkezi kuruluşların iç yönetiminin ve görev kapsamlarının belirtilmemiş olması gibi önemli eksiklikleri tespit edilmektedir. Kamu Yönetiminin etkenliğinin ortaya konulmadığı MHTAP araştırması sonrası en kapsamlı ikinci reform çalışması olan KYAP ise DPT tarafından Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlıklarına temel oluşturmak üzere 1988 yılında Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü 'den kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere bir çalışma yapılması talep edilmektedir. 1988 yılında yapılan Projenin amacı, kamu yönetimini "etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görececek bir düzene kavuşturmak; kamu yönetiminin gelişen çağdaş koşullara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, örgüt yapıları ve kaynaklarında var olan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve çözüm önerileri sunmak olarak gösterilmektedir¹⁴⁸". Projenin kapsamında, taşra teşkilatı da dahil olmak üzere merkezi yönetimi oluşturan kuruluşlar ve yerel yönetimler incelenmektedir.

1990'lı yıllara gelindiğinde ise küreselleşme, özelleştirme ve yerelleşme politikaları gündeme gelmiş bununla birlikte devletin rolünde ve kamu örgütlerinin yapı ve işleyişinde farklı bir anlayış ortaya çıkmıştır. 1990'lı yıllarda bu eğilimlerin yaygınlık ve derinlik kazanması ile birlikte yeni kamu yönetimi yaklaşımı ortaya atılmaktadır.

Türkiye'de 2000'li yılların başında mali sorunların ve risklerin artışıyla IMF ile istikrar programına girilmiş, 2000-2002 yıllarını kapsayan bu program yaşanan krizler ve riskler nedeniyle yeni programlarla uzatılmaktadır. 1. Programın uygulaması aşamasında da Dünya Bankası ile ortaklaşa "Kamu Harcamaları ve

¹⁴⁷ Ünal, a.g.e., s. 29.

¹⁴⁸ "Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor (KAYA)",TODAI E Yayınları No: 238, Ankara,1991

Kurumsal Gözden Geçirme” çalışması yürütülmektedir. Bunun yanında da 8. Beş yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde “Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu” çalışması ile mali yönetim sisteminin reformu amaçlanmaktadır. Söz konusu iki çalışma da kamu yönetiminde yaşanan geleneksel sorunların saptanmasına ve temel çözüm önerilerine olanak tanımış en önemlisi de ilk defa Türk Kamu Mali yönetiminde stratejik planlama konusunda adımlar atılması önerilmektedir. 2001 krizi ile Türk ekonomisi ve mali sistemi ciddi şekilde etkilenmiş ve böylelikle krizden çıkabilmek amacıyla yapısal reformlar gündeme gelmektedir. Kamu İhale Kanunu, Kamu Finansmanı ve Borç Yönetimi Kanunu ve KMYKK gibi yasal düzenlemeler yapılarak stratejik planlamaya yönelik hükümler getirilmektedir.

Yapılan çalışmalar özellikle 2000’li yılların başından itibaren ortaya konulan daha önce de belirttiğimiz Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme raporları ve 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması antlaşmaları gibi bir dizi reform hareketi ile de Türk Kamu Yönetimi gündemine girmektedir. 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşmasının bir gereği olarak da DPT kamu kurumlarına yol göstermek amacıyla 2001 yılında stratejik planlama kılavuzu taslağı hazırlamış, kılavuz son haliyle 2003 yılında yayınlanmaktadır. 2003 tarihinde kabul edilen Türk kamu sisteminde stratejik planlamanın yapılmasını zorunlu kılan KMYKK ise 2005 sonu itibarıyla yürürlüğe girmiştir¹⁴⁹.

“Stratejik Planlama Kılavuzunun hazırlanması stratejik planlama sürecini şekillendiren bir belge niteliği taşısa da daha uzun vadeli bir niteliğe bürünmesi 58. Hükümet tarafından uygulamaya sokulan Acil Eylem Planıyla gerçekleşmiştir. Kamu yönetiminde bazı reform süreçlerini bir plan niteliği taşıyan acil eylem planı ile kamu kuruluşlarında stratejik planlama uygulamasına geçilmesine Kamu Yönetimi Reformu” başlığı altında yer verilmektedir¹⁵⁰.

“Bu doğrultuda 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile kamu kurumlarında stratejik planlamanın yaygınlaştırılması ve buna yönelik yasal düzenlemelere yön vermek ve katkı sağlamak üzere pilot uygulamalar başlatılmaktadır¹⁵¹.”

Bütçe türü, yapı ve büyüklüklerine göre seçilen pilot kuruluşlarda yürütülen uygulamalar kamu mali yönetimi bakımından yenilikçi bir yaklaşım olan stratejik

¹⁴⁹ Selim Coşkun, “Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği”, *Amme İdaresi Dergisi*, 2011, Cilt 44, Sayı 1, Mart 2011, s.125

¹⁵⁰ Erkan, a.g.e., s. 80.

¹⁵¹ Erkan a.g.e., s. 80.

planlama çalışmalarında gerekli faydaların elde edilebilmesinde yaygınlaştırma çabalarının gerçekleştirilmesinde ciddi rol oynadığı belirtilmektedir.

Pilot uygulamaların yürütüldüğü kuruluşlar¹⁵²;

1. “Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı,
2. Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı (Türkiye İstatistik Kurumu),
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü,
4. Karayolları Genel Müdürlüğü,
5. Hacettepe Üniversitesi,
6. Denizli Valiliği,
7. İller Bankası Genel Müdürlüğü,
8. Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanlığı’dır.”

Seçilen pilot kuruluşlarda yürütülen çalışmalar sonucu oluşturulan stratejik planlama modeli Türk kamu sektöründe bu anlamda önemli yararlar sağlamaktadır.

Pilot kurumların stratejik plan çalışmaları sonrasında aşağıdaki hususlar tespit edilmektedir¹⁵³;

1. Kamu idarelerinde ve yöneticilerde stratejik planlamaya karşı ihtiyatlı bir iyimserliğin mevcut olduğu görülmüştür.

2. Üst yönetimin planlama çalışmalarına karşı tutumu temel belirleyici olmuştur.

3. Gerçekleştirilecek çalışmadan beklentilere ve çalışmanın içeriğine bağlı olarak planlama süreci hayli zaman alıcıdır.

4. Kamu idarelerinde kapasite geliştirilmesi ve eğitimlerin gerçekleştirilmesi zorunludur.

5. Üst çerçeve kalkınma planları, sektör planları, bölgesel planlar ile ilişki kurulması gerekli ancak bu karmaşık bir durumdur.

6. Motivasyon yaratmak ve sürdürmek kolay değildir.

7. Planlamanın belirli bir birim sorumluluğu olarak görülmemesi tüm birimlerin aktif katılımları şarttır.

8. Kaynak kısıtları dikkate alınmalı ancak bütçenin planı değil, planın bütçeyi belirlemesi gereklidir.

9. Nihai olarak performans/ sonuç odaklılık “kültürü” geliştirilmelidir.

Değerlendirmeler incelendiğinde olumsuz bir çerçeve çizilmiş görünse de aslında bu yeni yaklaşıma karşı olan bir direnç olarak yorumlanabilir. Örneğin; motivasyon yaratmanın ve sürdürmenin kolay olmadığına veya stratejik planlama

¹⁵² Yılmaz, a.g.e., s.79.

¹⁵³ Nahit Bingöl, “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, C. Can Aktan (ed), **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, sayı.168 ss. 202-203.

sürecinin zaman alıcı olduğuna dair belirtilen görüşler ve bu doğrultuda yapılan değerlendirmeler, stratejik planlama çalışmalarına has bir durum olmayıp kamu yönetiminin hizmet sunumu veya işlemlerin yürütülmesi sırasında çalışanlarca ortaya çıkan genel sorunların olduğu gösterilmektedir.

Olumlu kazanımlar da görülmektedir. Örneğin; pilot kurumlardan olan Karayolları Genel Müdürlüğü'nce yapılan değerlendirmede; stratejik planlama çalışmaları ile Karayolları Genel Müdürlüğü'nün sonuçlara ve performansa odaklı, katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir, süreçlere entegre denetim, izleme ve değerlendirme yapabilen bir kurum olma niteliğinin güçlendiğine inanıldığı belirtilmektedir. Ayrıca tüm kurumların misyon ve vizyon bildiriminde bulunmak üzere kendilerini tanımlama çalışmaları bile stratejik planlamanın olumsuzluklarının da ötesinde olumlu bir gelişme olarak gösterilmektedir¹⁵⁴.

Pilot kurum ve kuruluşların stratejik plan hazırlama süreçleri, sonradan stratejik plan hazırlayacak tüm kurumlar için örnek olmuş ve rehberlik etmektedir¹⁵⁵.

Ayrıca stratejik planlama kılavuzunda önerilen modeli genel olarak ihtiyaca cevap verdiği ancak kuruluşların ihtiyaç ve yapılarına göre bir takım uyarlamalar gerektiği gözlenmektedir.

Sonuç olarak, kamuda kaynakların etkin kullanımı ve stratejik önceliklere yönlendirilmesini temin amacıyla yapılan reformların en önemlilerinden birisi olarak stratejik planlama ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlama yaşanan gelişim süreci içerisinde bazı açılardan eleştirilere maruz kalsa da kamu yönetiminin temel öğelerinden biri olarak kamu sektöründeki yerini almaktadır. Kamu sektöründe kamu yönetimi reformları içerisinde yeni yönetim olguları arasında yerini alan stratejik yönetim ve stratejik planlama özel sektör kuruluşları uygulamaları paralelinde kamu kurum ve kuruluşlarının esnek, hızlı, rekabete yönelik hareket edilebilen kurumsal hedeflerin açıkça ortaya konulduğu, gözden geçirildiği, kamuda şeffaflığı sağlayabilmek adına kamuoyuna rutin olarak duyurulan bir biçimde belirlenmektedir¹⁵⁶.

“Bir kuruluşun mevcut durumu ile gelecekte ortaya çıkması muhtemel gidişatını inceleme, hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirme ve sonuçlarını ölçme sürecini ihtiva eden iş disiplini olarak tanımlanan stratejik planlama içinde çeşitli basamaklar yer almaktadır.”¹⁵⁷ Batı ülkelerinde de kar amacı

¹⁵⁴ Karayolları Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, http://www.kgm.gov.tr/SiteCollecti onDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf, (Erişim Tarihi: 05.09.2014).

¹⁵⁵ Öztürk, a.g.e., s.87.

¹⁵⁶ Ünal, a.g.e., s. 29.

¹⁵⁷ Yılmaz, a.g.e., s. 76

gütmeyen kurumlar ya da kamu kurumlarında sıklıkla kullanılan model sekiz basamaklı plan modeli olarak gösterilmektedir. Buna göre¹⁵⁸;

1. Bir stratejik planlama süreci başlatarak üzerinde mutabakata varmak,
2. Kuruluşun var olma nedenini ve temel misyonunu belirlemek,
3. Kuruluş misyonuna uyan ana hedefleri saptamak,
4. Kuruluşun iç ve dış çevre analizlerini yaparak güçlü, zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri ortaya koymak,
5. İç ve dış çevre analizlerinden yola çıkarak temel stratejik sorunları ortaya koymak,
6. Belirlenen sorunları çözmek üzere stratejiler geliştirmek,
7. Başarı için vizyon belirlemek,
8. Vizyona göre belirlenen stratejilerin sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek şeklinde ifade edilmektedir.

Belirtilen sekiz basamaklı süreçten anlaşılacağı üzere stratejik planlama ortaya çıkan fırsatlara göre yenilenen bir süreç olup kurum yöneticilerinin plan yapmanın yanında stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi ayrıca önem arz etmektedir.

2.2.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları

10 Aralık 2003 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilen ve Resmi Gazetede yayınlanarak 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı KMYKK'nun kabulüyle kamuda stratejik planlama uygulamasının hukuki zemini oluşturulmaktadır. Kanun'un 3. maddesinde, stratejik plan; "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmaktadır. Anılan kanunla, kamu kaynağı kullanmada genel esaslar çerçevesinde, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlarla birlikte stratejik planlar ve ona bağlı bütçeler temel metinler olarak değerlendirilmektedir¹⁵⁹.

Kanun'un Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme başlıklı 9. maddesinde; "kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." ifadesi yer almaktadır.

¹⁵⁸ Yılmaz, a.g.e., s. 78

¹⁵⁹ Yılmaz, a.g.e. ss. 80-81.

Kanunun 8. maddesinde “Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır.” hükmüyle hesap verme sorumluluğu ifade edilmekte ve bu çerçevede 10. maddesi ile “Bakanlar, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk, YÖK, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına, mahallî idareler için İçişleri Bakanına aittir.” şeklinde kapsam ifade edilmektedir.

5018 sayılı kanunla aynı zamanda stratejik planlama yapma zorunluluğu bulunan kuruluşlar da belirlenmektedir. Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar dışında tüm kamu kuruluşlarına stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmektedir. DPT'na da stratejik plan hazırlama sürecini yönetme görevi verilmektedir.

Bununla birlikte kanunun 9. maddesinde “Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine DPT Müsteşarlığı yetkilidir. Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir. Maliye Bakanlığı, DPT Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.” hükmüne yer verilmiştir.

Diğer yandan 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi, 5302 sayılı İl Özel İdaresi ve 5393 sayılı Belediye Kanunları ile mahalli idarelerde stratejik plan hazırlama takvimi ve süreci ayrıca belirtilmektedir¹⁶⁰.

2006 tarihinde yayınlanan “Kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile kamu kuruluşlarının stratejik planlama

¹⁶⁰ Erkan, a.g.e., s. 84.

yapmakla yükümlü oldukları tarihler belirlenmektedir¹⁶¹. Devlet Planlama Teşkilatı çalışmalarına paralel olarak Maliye Bakanlığınca ise “Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi Taslağı”, hazırlanarak bu taslak rehberde ise stratejik planlar ile kurum bütçeleri arasındaki ilişkiyi düzenlemek amacıyla performans bütçeleme sisteminin uygulanması öngörülmektedir¹⁶².

5018 sayılı kanunun “Bütçe İlkeleri” başlıklı 12. maddesinde “genel yönetim kapsamına dahil kamu idareleri bütçelerinin stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülüp değerlendirileceği, ayrıca bütçelerin kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanacağı, bu kapsamda uygulanacağı ve kontrol edileceği” belirtilmektedir.

Faaliyet raporlarına ilişkin düzenlemelerin yapıldığı aynı kanunun 40. maddesinde ise, “faaliyet raporlarının üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından idari sorumluluklarının gereği olarak, stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak şekilde hazırlanacağı ve faaliyet raporlarında gelir, gider, borçlanma, bağış ve yardımlar ile belirlenen diğer konuların yanında kamu idarelerinin stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürüttükleri faaliyetler ile belirlenmiş performans kriterlerine göre hedef ve gerçekleşme durumları hakkında genel değerlendirmelere yer verileceği” hususları düzenlenmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetim ve planlama fonksiyonunun, yerine getirilmesi amacıyla 5018 sayılı kanunun 60. ve 5436 sayılı kanunun 15. maddelerine dayanılarak “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik¹⁶³”, hazırlanarak söz konusu fonksiyonların strateji geliştirme birimleri tarafından yerine getirileceği, hüküm altına alınmaktadır.

1980’li yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde kurulmuş olan ancak kuruluş amacında ortaya konulan hedeflerin kendisinden beklenen faydayı sağlayamayan Araştırma Planlama Koordinasyon birimleri kaldırılarak 5018 sayılı kanunla araştırma planlama koordinasyon ve mali hizmetler fonksiyonunun bir araya toplandığı strateji geliştirme başkanlıkları oluşturulmaktadır.

¹⁶¹ 26.05.2006 Tarih ve 26179 Sayılı Resmi Gazete.

¹⁶² Erkan, a.g.e., s. 84.

¹⁶³ 18.02.2006 Tarih ve 26084 Sayılı Resmi Gazete.

2.3. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ

Türkiye’de kamu idarelerinin içinde buldukları ekonomik ve yönetsel sorunlar göz önüne alındığında kamu idarelerinin gelecek dönemde planlı hizmet üretme, belirlenmiş politikalarına somut iş programlarında ve bütçelerinde yer verme ve uygulamaları etkin olarak izlemeleri büyük önem taşımaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izlemeleri ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden stratejik planlama, söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde, temel bir araç olarak gündeme gelmektedir. Kamu kurumları stratejik planlarına uygun olmayan proje ve faaliyetler için bütçe teklifi yapamayacaklardır. Kamu kurumlarınca hazırlanan ve DPT tarafından onaylanan stratejik planlar plan, program, bütçe ilişkisini güçlendirmekle birlikte plan hazırlıklarının hazırlayan kuruluşlar tarafından sahiplenilmesini dolayısıyla kuruluş katkılarının kapsamlı olmasını sağlamaktadır.

2.3.1. Kamu Kurumlarında Stratejik Planın Önemi ve Faydaları

Kamu Yönetimi anlayışı, bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak 1980’li yılların başlarında değişime uğramış ve “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışı ortaya konulmuş bulunmaktadır. 1990’larda hız kazanan kamuda yeniden yapılanma çalışmaları bu “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışının etkisinde gelişmektedir. Eski kamu yönetimi anlayışından farklı olarak “yeni kamu yönetimi” anlayışının getirdikleri kısaca; katılımcı, şeffaf, etkili ve verimli, hesap verme sorumluluğu olan, pro-aktif ve gelecek yönelimli, adem-i merkezizetçi, performans kriterlerinin ve standartlarının belirlendiği, hedef ve çıktı odaklı, vatandaş müşteri olarak gören bir anlayış olarak ifade edilmektedir¹⁶⁴.

Bu değişim genelde, özel sektör uygulamalarının kamuya uyarlanması şeklinde devam etmektedir. Ünal’a göre “Bu uygulamaların en önemlilerinden birisi de Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim olguları olarak gösterilmektedir. Bu açıdan, özel sektöre ait bir model olarak ortaya çıkan ve sonrasında kamu alanında da kullanılmaya başlanılan Strateji ve Stratejik Planlama/Yönetim kavramlarının kamu sektörüne uygulanabilirliği önemli olduğundan kamu ve özel sektör arasındaki yapısal ve çevresel farklılıklarının, stratejik planlama açısından incelenmesini zorunlu kılmaktadır¹⁶⁵.”

¹⁶⁴ Ömer Dinçer ve Cevdet Yılmaz, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C. Başbakanlık, Ankara, 2003, s.29 <http://www2.cevreorman.gov.tr/ekitap/k1.pdf> (Erişim Tarihi: 20.09.2014)

¹⁶⁵ Ünal, a.g.e., s. 26.

Kamu idareleri genel olarak vizyon ve misyon belirlemeden uzak, somut hedefleri olmayan, vatandaş odaklı yönetim anlayışını benimsememiş, yoğun kurallara sahip, finansal açıdan yetersiz, kalifiye eleman ihtiyacı olan, örgütsel yapısında eksiklikleri bulunan idareler olarak görülmektedir. Kamu çalışanlarının, kamuda çalışıyor olmanın verdiği rahatlıkla hizmet üretmekten uzak olmaları, motivasyon eksiklikleri olması, performans değerlendirmesi yapılmaması, ücret politikasının performansı tetikleyecek şekilde düzenlenmemiş olması, vatandaşın yönetime uzak olması, vatandaşla yönetim arasında iletişimsizlik bulunması kamu çalışanlarına bakış açısını sergilemektedir.

Demirdizen'e göre "Türkiye'de kamu idarelerinin içinde buldukları mali ve yönetsel sorunlar göz önüne alındığında, kamu idarelerine ve çalışanlarına olan bakış açısının değişmesinin, kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretmelerinin, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmalarının ve uygulamayı etkili bir şekilde denetlemelerinin önemi artmaktadır."¹⁶⁶ Esnek, katılımı sağlayan bir yaklaşımla kamu idarelerinde mevcut durum ve varlık sebebinin ortaya konulmak suretiyle geleceğe yönelik hedef ve amaçların belirlenmesi ve ölçülebilir göstergeler yolu ile başarıyı değerlendirmeleri stratejik planlama ile mümkün olmaktadır. Stratejik planlama, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kurumsal kimliğin gelişmesi ve güçlenmesi kaynakların etkili ekonomik ve verimli kullanılması, vatandaş beklentilerine cevap verilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır.

Özetle kamu idareleri bakımından Stratejik Planlama¹⁶⁷:

1. Plan ve bütçe ilişkisini güçlendirerek kamu kurumlarında etkili bir harcama ve yönetim sistemi getirilmesine olanak sağlayacaktır.

2. Kamu idarelerinin anlık işlere yoğunlaşmak yerine orta vadeli somut hedeflerle planlı hareket etmelerini sağlayacaktır.

3. Vizyon değerlendirmesi sürekli gelişmeyi, yenilenmeyi kaliteyi çeşitlilik anlayışını sağlamaktadır.

4. Oluşturulacak performans göstergeleri sayesinde kamu idarelerinin planlama, uygulama hesap verme denetim ve izleme veri toplama ve analiz alışkanlığı sistematik bir biçimde kazanılması ve tüm çalışanların yönetime katılımı sağlanacaktır.

Günümüzde birçok ülkede hukuksal, yapısal ve yönetsel düzeyde kamu yönetiminin içinde olduğu krize neden olan sorunların başında yönetsel düzeyde

¹⁶⁶ Özer Demirdizen, Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Alt Yapısı ve Kamuda Gelişimi, *Akademik Bakış Dergisi (e-dergi)*, 2012, sayı:31, s.16 (erişim tarihi: www.akademikbakis.org 10.07.2014)

¹⁶⁷ Kutluhan, a.g.e., s. 78.

olan sorunlar gelmektedir. Kamu yönetiminde stratejik planlamanın devreye girmesi ile yöneticilerde stratejik düşünme stratejik davranmaya önemli katkılar sunmaktadır. Özel kesim, değişimin getirdiği negatif etkilere çözüm üretmek amacıyla sürekli arayışlara girerken, kamu kesiminde yaşanan sorunlara ilişkin sadece tespit yapılmakta herhangi bir öneride bulunulmamaktadır. Özel kesimin kamu kesimine göre değişikliklere karşı süratle uyum sağlayabilmekte olduğunun gösterilmesidir.

Yine de kamu kesiminde de stratejik planlamanın uygulanması birçok yarar sağlamaktadır. Kamu kesimi açısından stratejik planlamanın yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁶⁸:

1. Plan bütçe arasındaki ilişki güçlenirken etkili bir harcama ve yönetim sistemine olanak sağlar.
2. Orta dönemli somut hedeflerle sürekli iyileşme ve gelişme anlayışı ile hizmetlerde kalite anlayışı getirmeyi sağlar.
3. Faaliyetlerin etkin, verimli, şeffaf, hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda şekillendirilerek izleme, değerlendirme ve analiz etme süreçlerinde sistematik davranmayı sağlar.

2.3.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama İhtiyacı

Kamu kuruluşlarında yeni yönetim tekniklerinin dolayısıyla da stratejik planlama yaklaşımının kullanılmaya başlanması nedenlerini özetlersek¹⁶⁹:

1. Değişen koşullar kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşları arasında rekabete neden olmuştur. Bir takım hizmetler kamu kuruluşları ile birlikte özel sektör kuruluşları tarafından da sunulmaya başlanmıştır. Örneğin; elektrik ve telekomünikasyon hizmetleri bu da özel sektör kuruluşlarınca kullanılan yöntemlerin kamu kuruluşlarınca da kullanılmasını zorunlu kılmıştır.

2. Stratejik yönetimini kamuda uygulanma nedenlerinden belki de en önemlisi 1970'ler sonrasında ortaya çıkan krizler olmuştur. Mali kaynaklardaki kıtlık, değişen teknoloji ve çevre koşullarına uyma ihtiyacı kamu kurumlarında yeniliklere uyum stratejik yönetim ve stratejik planlamayı zorunlu kılmıştır.

3. Hızla değişen çevre şartları, vatandaş beklentilerini de değiştirmekte, değişime ayak uyduramayan ve yönetemeyen kamu kuruluşlarının ürettiği mal ve hizmetler vatandaşlar tarafından doyurucu bulunmayacaktır. Dolayısıyla geleceğe bakış açısının genişlemesi artık kamu örgütleri için de gerekmektedir.

Özetlenen sebeplerden dolayı kamu yönetim zihniyeti ve yapısı köklü bir değişime uğramaktadır. Yeni yönetim anlayışı ve uygulaması:

¹⁶⁸ Murat ve Bağdigen, a.g.e., s. 178.

¹⁶⁹ Efe Gürtunca, Kamuda Stratejik Planlama Üç Büyükşehir Belediyesinde Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.46. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

1. Yerinden yönetime hukukun güvencesine önem veren ve sivil toplum kuruluşları ile bireylere geniş alanlar tanır.

2. Stratejik yönetim dolayısıyla öncelikli alanların belirlenerek yoğunlaştırıldığı, performans ve kalite anlayışına dayanır.

3. Çok çalışmanın değil, akıllı programlı çalışmanın önemli görüldüğü, bilgi teknolojilerinin bütün alanlarda yaygın bir şekilde kullanıldığı bir anlayıştır.

4. Kısa ve sade bir mevzuat, yatay organizasyonlar ve devredilmiş yetkilerin ön plana çıkarıldığı bir anlayıştır.

5. Katılımcı yaklaşımın geliştirilmesi için gerekli mekanizmaların oluşturulmasını gerekli kılar.

6. Herkesin bilgi edinme hakkı olduğuna inanan ancak sorumlularında hesap vermesi gerekliliğine dayanmaktadır.

7. Takım çalışmasının önemli olduğu çalışan görüşlerinden yararlanıldığı, çalışanların geliştirildiği güçlendirildiği ve yetkilendirildiği bir yönetim anlayışına dayanır.

Sonuç olarak, “stratejinin ekonomik, toplumsal ve yönetsel olarak rekabete dayalı bir ortamda yeniliğe, gelişmeye, gözlemlemeye, çevre ile uyuma dikkat etmeye yönelik olması, kamu kesiminde stratejik planlamaya ihtiyacın gerekliliğini ortaya koymaktadır¹⁷⁰. “

2.3.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamada Karşılaşılan Güçlükler

Kamu yönetiminde öngörülebilirlik, açıklık, katılım ve hesap verebilirlik kavramlarının hayata geçmesi için önemli bir araç olan stratejik yönetim anlayışının Türk kamu yönetiminde yasal alt yapıya kavuşturulması önemli bir aşama olarak gösterilmektedir. Stratejik yönetimin gerektirdiği bu tür düzenlemelerin hayata geçmesinin önünde halen ciddi yapısal engeller bulunmaktadır. Bu engellerin en önemlisi Türk kamu yönetiminin katı, değişime kapalı, hiyerarşik sistem anlayışı ile yeni kamu yönetimi anlayışının farklılığından kaynaklanmaktadır. Bürokratik yönetim geleneğine sahip Türkiye gibi ülkelerde bu anlayış farklılığından kaynaklanan “uyarlanma” sorunu ortaya çıkmaktadır¹⁷¹.

Türkiye’ de stratejik kamu yönetimi uygulamalarının önündeki engeller genel anlamda¹⁷²;

1. Yetki devrine engel olan merkeziyetçi yapı,
2. Değişime ve yeniliğe engel olan bürokratik kültür,

¹⁷⁰ Murat ve Bağdigen, a.g.e. s. 176.

¹⁷¹ Canpolat, a.g.e., s. 7.

¹⁷² Saklı, a.g.e., s. 86.

3. Devleti baba olarak gören ve her şeyi devletten bekleyen vatandaşlık kültürü,

4. Yeni uygulamaların, ulusal ve tekçi devlet yapısını aşındırabileceği endişesiyle, devletin bütünlüğünün korunması çabaları olarak gösterilmektedir.

Lider ve yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi sonucu olarak stratejik planlamanın bir doküman yığına dönüşmesi, stratejik önceliklerin yeterince belirlenememesi sebebiyle stratejik hedeflerin bir niyet listesine dönüşmesi, hiyerarşik yapının stratejik düşünme ve karar almayı kısıtlaması ve aynı sektöre dahil kurumlar arasındaki işbirliği ve koordinasyon düzeyinin yetersizliği sektörel stratejik planların hayata geçişinin zorlaşması gibi uygulamayı etkileyen engeller olarak sayılabilir¹⁷³.

Sektörel açıdan bakıldığında kamu sektörü genel itibariyle hizmete dayalı olduğundan, ölçümünün zor olması fayda-maliyet analizi gibi tekniklerin uygulanmasını da zorlaştırmaktadır. Söyler'e göre; "Kamu sektöründe stratejik yönetim sürecine katkıda bulunacak insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi modern tekniklerin uygulanmaması da bir engel teşkil etmektedir."¹⁷⁴ Ayrıca üst yöneticilerin görevde kalma süreleriyle, stratejik hedefler ve planların uygulama ve sonuçlarını değerlendirmeleri için gereken sürelerinin örtüşmemesi de stratejik planın başarısını etkileyebilecek güçlükler arasında söylenebilir¹⁷⁵.

2.3.4. Kamu Sektörünün Özel Sektörden Farklı Yönleri

"Öncelikle özel sektörde hayat bulan, son yıllarda da kamu sektöründe uygulanmaya çalışılan stratejik yönetim sürecinin hayata geçirilmesinde, kamu bürokrasisine has özellikleri sebebiyle uygulamada bir takım sorunlar çıkmaktadır. Bu sorunlar, kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların kendi özel konumundan kaynaklanmaktadır. Kamu sektörünü, özel sektörden ayıran farklar özetle aşağıda sıralanmaktadır¹⁷⁶;"

1. Özel sektörün nihai amacı kâr elde etmektir. Kamu sektöründe ise hizmet ve kamu yararı ön plandadır. Başarı verilen hizmet ile ölçülür ve bu da zordur. Karlılığın arka planda olması bazı durumlarda zarara sebep olabilmektedir.

2. İkinci farklılık ekonomik kaynaklara ilişkindir. Özel sektörde üretilen mal ve hizmetlerin maliyeti müşterilerce karşılanırken kamu sektöründe üretilen mal ve hizmetlerle ilgili bedellere katılanlar her zaman onlardan yararlananlar değildir. Bu

¹⁷³ Canpolat, a.g.e., ss. 7-8.

¹⁷⁴ Söyler, a.g.e., s. 113.

¹⁷⁵ Söyler, a.g.e., s. 112.

¹⁷⁶ Söyler, a.g.e., s. 111.

nedenle özel sektörde müşteri istekleri derhal yerine getirilmeye çalışılırken kamuda durum her zaman böyle olmayabilir.

3. Bir başka farklılık politik etkidir. Kamuda siyasi baskılar daha güçlüdür. Yöneticiler siyasi baskılardan daha çok etkilenebilmektedirler. Özel sektör sektörde ise, siyaseti etkileyebilme söz konusudur. Bu nedenle özel sektör kararları daha çok ekonomiklik özelliği taşımaktadır.

4. Özel sektör ile kamu sektörü arasındaki en önemli farklılıklardan birisi de, kamu sektöründe katı bir bürokrasinin varlığıdır. Buda kamu sektöründe özel sektöre göre kaynakların rasyonel dağılımı ve kullanımını olumsuz etkileyebilmektedir.

5. Kamu sektöründe özel sektörden farklı olarak rekabet ortamı bulunmadığından üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili her zaman sorun yaşanabilmektedir.

6. Özel sektörde örgüt yapılarını stratejik yönetime uygun hale getirmek üzere yapılacak çalışmalar daha az emek daha kısa sürede gerçekleştirilebilirken kamuda bunun için ciddi anlamda reforma ihtiyaç bulunmaktadır.

7. Özel sektör için örgüt kaynakları stratejik hedeflerle daha kısa sürede uyumlu hale getirilebilirken kamuda bu uyum her zaman mümkün olmayabilir.

8. Özel sektörde başarı ve başarısızlık ölçülebilirken kamuda bu durum belli bir gruba, derneğe, siyasilere yakınlık ile değişebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE MARMARA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde, kamu kurumları içinde önemli bir yere sahip olan Üniversitelerden “Marmara Üniversitesi Stratejik Planı” incelenmektedir.

3.1. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

Yükseköğretim kurumlarının başarılı geleceği için stratejik yönetimin ana aktörlerinden biri olan stratejik planlamanın yapılması önem arz etmektedir. Üniversitelerin tüm birimlerindeki akademik ve idari yönetici ve personel maddi, teknolojik, alt yapı gibi meydana gelecek her türlü yenilik ve değişikliklere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Türkiye’de hem tüm kamu kurumları hem de üniversiteler için gerekli olan yenilik ve değişikliklere uyum sağlama anlayışı gerekmektedir¹⁷⁷.

Dünyada yaşanan değişim ve gelişimlere paralel olarak tüm kurum ve kuruluşlarla birlikte yükseköğretim kuruluşları da etkilenmiş özellikle Amerika Birleşik Devletleri’ne kıyasla Avrupa ülkelerinin yükseköğretim ve araştırma sektöründe rekabet gücünün azalmasına neden olduğu gösterilmektedir. Yaşananlar Avrupa yükseköğretim kurumlarında güçlenme isteği ile birlikte kalite çalışmalarını gündeme getirmiş Türk yükseköğretim sisteminin de bu çalışmalardan uzak kalamadığı ifade edilmektedir.

Yapılan çalışmaların ışığında Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği¹⁷⁸ yayınlanmış anılan yönetmelik kapsamında Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu kurulmuştur.

Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği 4. maddesinde Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu “Üniversitelerarası Kurul tarafından seçilen 9 üye ile Ulusal Öğrenci Konseyi tarafından belirlenen bir öğrenci temsilcisinden oluşan ve yükseköğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının düzenlenmesi ve koordinasyonundan sorumlu komisyon,” olarak ifade edilmektedir. Aynı Yönetmelikte YÖK Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu, “Bir yükseköğretim kurumundaki akademik değerlendirme ve kalite geliştirme sürecinden sorumlu kurulu, ” şeklinde ifade edilmektedir. Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği 7. maddesinde Komisyonun görevleri sayılmaktadır. Kısaca özetlersek;

¹⁷⁷ Yavuz Kahraman, Türkiye’de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2009, s.80, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

¹⁷⁸ 20.09.2005 Tarih ve 25942 Sayılı Resmî Gazete.

1. YÖK stratejik planı ve hedeflerine göre Yükseköğretim Kurumlarında yürütülecek hizmetlerin kalite geliştirmeye yönelik süreçlerine destek vermek ve kaliteye ilişkin çalışmalarının düzeylerini onaylamak,

2. Yükseköğretim kurumları tarafından düzenlenen yıllık değerlendirme raporlarını incelemek, inceletmek, kendi hazırladığı ya da hazırlattığı yıllık Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme raporlarını Yükseköğretim Üst Kurul Başkanlıklarına sunmak,

3. Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonlarınca gönderilen kalite çalışmalarından iyi örnek uygulamalarını diğer Üniversitelerle paylaşmak,

4. YÖK stratejik planı ve hedefleri çerçevesinde kalite geliştirme çalışmalarını ulusal ve uluslararası düzeyde yürütmek,

5. YÖK stratejik planı ve hedeflerine göre Üniversitelerin kalite çalışmalarına "Kalite Değerlendirme Tescil Belgesi "verebilecek bağımsız denetim kuruluşlarına uygulanacak usul ve esasları belirlemek ve YÖK'e sunmak,

6. Kalite Değerlendirme ve Tescil Belgelerine kuruluşların YÖK tarafından verilen yetkilerinin sürdürülebilmesi veya iptaline ilişkin usul ve esaslar belirlemek,

7. Üniversitelerin kalite çalışmalarının ve düzeylerinin onayı, tanınması, vb. çalışmalarda yapılacak her türlü düzenlemede YÖK'e destek vermek, şeklinde sıralanabilir¹⁷⁹.

Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği 8.maddesinde Yükseköğretim Kurumlarının akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının yürütülmesi amacıyla Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları oluşturması gerektiği ve kurulun oluşturulma şekli düzenlenmektedir.

Kurul en az bir rektör yardımcısı başkanlığında Üniversite Genel Sekreteri, Öğrenci Konseyi Temsilcisi, bir dekan ve varsa bir enstitü, bir yüksekokul, bir meslek yüksekokulu müdürü olmak üzere en az dokuz ve en çok on sekiz kişiden oluşmaktadır. Üniversiteler Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu 'nun görevleri Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği 11.maddesinde sayılmaktadır. Görevler kısaca;

1. İlgili yükseköğretim kurumunun stratejik planı ve hedeflerine göre akademik ve idari hizmetlerde kaliteyi geliştirmeye yönelik her türlü çalışmayı yürütmek,

2. İlgili yükseköğretim kurumunda iç değerlendirme çalışmalarını yapmak veya yaptırmak, yıllık iç değerlendirme raporunu hazırlamak veya hazırlatmak,

¹⁷⁹ 20.09.2005 Tarih ve 25942 sayılı resmi gazete

3. İlgili yükseköğretim kurumunun dış değerlendirme çalışmalarını yapmak ya da yaptırmak, yaptırılması halinde dış değerlendirici kuruluşa gerekli desteği sağlamak,

4. YÖK Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme komisyonu ile yakın ilişkide çalışarak örnek uygulamaları komisyonla paylaşmak,

5. Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları tarafından yapılan çalışmaların mensubu olduğu Üniversitenin ilgili akademik birimlerine duyurmak, uygulamaları takip etmek, şeklinde sıralanabilir.

Yönetmeliğin 13. Maddesi ile Yükseköğretim Kurumlarında yılda bir defa "İç Değerlendirme" yapılması ve yapılan değerlendirmelerin Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu'na gönderilmesi Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları tarafından tüm üniversite raporlarının birleştirilmesi suretiyle oluşturulan Raporun Yükseköğretim Üst Kuruluşuna sunulması istenilmektedir. İç Değerlendirme konularının nelerden oluştuğu ise Yönetmeliğin 15.maddesiyle belirlenmektedir. İç Değerlendirme konuları kapsamı kısaca¹⁸⁰;

1. YÖK stratejik planı ve hedeflerine göre misyon, vizyon ve hedefler belirlemek,

2. Akademik birimlerin ölçülebilir hedefleri ile bu hedeflerin performans göstergeleri ve periyodik olarak gözden geçirme,

3. YÖK üst kurullarının ya da Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu'nun belirlediği üniversiteleri kapsayan ölçülebilir hedefler, hedeflere ilişkin performans göstergeleri belirlemek ve periyodik olarak göstergeleri gözden geçirmek,

4. Mali kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması,

5. Eğitim öğretim faaliyetlerinin kalite ve performansına yönelik çalışmalar,

6. Araştırma faaliyetleri, akademisyenlerinin memnuniyetine yönelik çalışmalar,

7. Bilişim ve akademik altyapı hizmetleri,

8. Akademik birimlere ilişkin araştırma-geliştirme faaliyetleri,

9. İdari personele ilişkin memnuniyet ve destek hizmetleri,

10. Mezunlarla ilgili süreçler,

11. Topluma yönelik hizmetler,

12. Yaşam boyu eğitime yönelik hizmetler,

13. Bir önceki çalışmalarda belirlenen iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanların iyileştirilmesine ilişkin çalışmalar, olarak sıralanabilir.

¹⁸⁰ 20.09.2005 Tarih ve 25942 sayılı resmi gazete

Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği 19.maddesinde Yükseköğretim kurumlarınca yıllık stratejik plan hazırlanması, 20.maddesinde iç-dış değerlendirmeye ilişkin iyileştirme eylem planları hazırlanması ve yürütülmesi, tamamlanması, 21.maddesinde yapılan çalışmaların altı aylık ve yıllık gözden geçirilmesine yönelik düzenlemeler yer almaktadır. 2005 yılında yayınlanan Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği ile öngörülen Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu YÖK tarafından 2007 yılında oluşturulmuş ve komisyonca aynı yıl Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi de yayınlanmıştır

Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu tarafından yayınlanan Yükseköğretimde Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi'nde stratejik planlama süreci ele alınmaktadır. Rehberde stratejik planlama sürecinin amacı, kapsamı ve sınırları ile hedefleri belirlenmekte, yol haritası çıkarılmaktadır.

Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi'nde yükseköğretim kurumlarının akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının sistematik olarak yürütülebilmesini temin etmek üzere belirlenen süreçler¹⁸¹:

1. "Yükseköğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme süreci,
 2. Stratejik planlama süreci,
 3. Kurumsal değerlendirme süreci,
 4. Periyodik izleme ve iyileştirme süreci,"
- olarak belirlenmektedir.

Stratejik planlama sürecinin amacı; "Yükseköğretim kurumlarının misyon, vizyon ve temel değerlerinin belirlenmesi ve yükseköğretim kurumlarının rektörlükleri ve rektörlüklerine bağlı fakülte, yüksekokul, konservatuar, meslek yüksekokulları, enstitüler, araştırma merkezleri, idari birimleri (kütüphane, bilgi işlem vb.) ve diğer birimlerinin, ilgili kurumların stratejileri doğrultusunda hedeflerini oluşturmasını sağlamaktır. Aynı zamanda yükseköğretim kurumlarının kalitesinin iyileştirmesine yönelik performans ölçütlerinin de belirlenmesi ve izlenmesi için bir sistemin yürürlüğe girmesi de bu sürecin bir parçasıdır." şeklinde ifade edilmektedir. Sürecin kapsamı ve sınırları ise "Stratejik planlama süreci, yükseköğretim kurumlarının tüm birimlerinin faaliyetlerinin incelenmesini, kurumsal SWOT analizlerinin yapılmasını ve buna dayalı olarak yükseköğretim kurumlarını ilgilendiren strateji ve hedeflerin

¹⁸¹ <http://www.yodek.org.tr/?page=download#>, (Erişim Tarihi: 02.10.2014).

belirlenmesini ve kurumların tamamının ve birimlerinin performansının izlenmesi ve değerlendirilmesini kapsar.” olarak ifade edilmektedir¹⁸².

Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme rehberinde sürecin hedefleri¹⁸³,

Yükseköğretim kurumu (veya ilgili biriminin):

1. Misyon ve vizyonunu belirlemek,
 2. Temel değerleri ile politikalarını belirleyerek öz değerlendirme ve çevresel değerlendirmesini yapmak,
 3. Kısa, orta ve uzun dönemler stratejileri ile amaçlarını ortaya koymak,
 4. Hedefler ve performans göstergeleri belirlemek ve bu doğrultuda faaliyet ve projeleri ortaya koymak,
 5. Kaynak planlaması ve bütçeleme çalışmaları yapmak,
 6. Stratejik planın hazırlanması,
- olarak sıralanmaktadır.

Yükseköğretimde Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu tarafından benimsenen Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Çalışmaları bu stratejik yaklaşıma dayanmaktadır.¹⁸⁴

Bu sürecin adı Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci olup, bu süreç aynı zamanda yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama sürecine temel teşkil etmektedir. Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Süreci , “Stratejik Planlama” ve “Stratejik Plan Yürütme” süreçleri olarak iki ana kısımdan oluşmaktadır. Stratejik planlama süreci; Planlama öncesi çalışmalardan elde edilen bilgiler bir sonraki aşamada, kurumsal temeller (misyon, vizyon ve değerler)’in girdisi olmakta iken, diğer aşamada kurumsal değerlendirme (öz değerlendirme, SWOT, çevre değerlendirmesi)’nin çıktısı olmakta, bu aşamanın sonuçlarıyla kurumun stratejileri ve amaçları belirlenmekte ve planlama (göstergeler/hedefler, faaliyetler/projeler, kaynak planlaması ve bütçeleme) sonrasında stratejik plan ortaya çıkmakta ve uygulamaya plan eşliğinde geçilmektedir. Bu süreçte hazırlanan stratejik plan uygulanırken, izleme, iyileştirme, verileri analiz etme, sorgulama ve ölçme işlemleri yapılmaktadır. Bu sonuçlar yine bir sonraki stratejik planlama sürecinin girdisi olarak kullanılmakta ve döngüsel süreç tamamlanmış olmaktadır¹⁸⁵. Bu süreçte:

1. Misyon, vizyon ve değerlere dayalı kurumsal değerlendirme yapılmakta,

¹⁸² <http://www.yodek.org.tr/?page=download#>, (Erişim Tarihi: 02.12.2014).

¹⁸³ <http://www.yodek.org.tr/?page=download#>, (Erişim Tarihi: 02.10.2014).

¹⁸⁴ <http://www.yodek.org.tr/?page=download#> (Erişim Tarihi: 2.10.2014).

¹⁸⁵ <http://www.yodek.org.tr/?page=download#> (Erişim Tarihi: 2.10.2014).

2. Esnek özelliği ile yükseköğretim kurumlarında kurum çapında ve alt birimler düzeyinde de uygulanabilmekte,

3. Süreçler doğrultusunda kurumsaldan ulusala stratejik bazda yönetilebilir bir bütünlük oluşturulabilmektedir.

Stratejik planlamanın uygulamasında başarıya ulaşmak için gerekliliklerden biriside bu planların sürekli gözlemlenmesi, kontrol edilmesi, değerlendirmeye tabi tutulması ve gerektiğinde revizyonların yapılması olarak gösterilmektedir. Rehberde bunun için “kurumsal değerlendirme süreci”, “periyodik izleme ve iyileştirme süreci” ve “performans göstergelerine” de yer verilmektedir¹⁸⁶.

Yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışının bir diğer temel dayanağı ise tüm kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olarak ifade edilmektedir. Üniversiteler 5018 sayılı kanun kapsamında II sayılı cetvelde gösterilen özel bütçeli idareler olarak yerini almaktadır.

5018 sayılı KMYKK ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmektedir. Kanunun ilgili maddelerinde stratejik planlama faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordinasyonu DPT, performans programı bütçeleme çalışmalarının koordinasyonu da Maliye Bakanlığı'na verilmektedir. DPT , KMYKK ile verilen görevler üzerine kamu kurumlarını stratejik planlama yapmak üzere koordinasyon sağlama amacıyla “Stratejik Planlama Kılavuzu” ve “Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yayınlamaya tüm kamu kurumlarında olduğu gibi üniversitelerde de geçiş sürecinde hangi kurumun hangi yılda, hangi yılları kapsayan plan hazırlaması gerektiğini belirlemektedir. Diğer taraftan Maliye Bakanlığınca da “Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi” yayınlanarak bu süreçte tüm kurum ve kuruluşlara rehberlik ve koordinasyon görevlerini yürütmektedir. Gerek Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Stratejik Planlama Kılavuzu gerekse Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği ve Yükseköğretim Kuruluşlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu Rehberi stratejik planlamanın yapılmasına ilişkin benzer hususlar içermektedir. Temel amaç kurumların misyon, vizyonlarını oluşturmak ve mevcut durumlarını ortaya koyarak vizyonlarına ulaşabilecekleri amaç ve stratejileri önceliklendirmek suretiyle performanslarını izlemek ve değerlendirmek şeklinde görülmektedir. Ancak aynı kurumlar için farklı kuruluşların koordinasyonu düzenlemeler oluşturulduğundan bu durum yükseköğretim kuruluşları açısından zaman zaman sıkıntılara neden olabilmektedir. Koordinasyonu sağlayan kuruluşlar

¹⁸⁶ <http://www.yodek.org.tr/?page=download#> (Erişim Tarihi: 02.10.2014).

arasında birlik sağlanması stratejik plan yapan kuruluşlar açısından yararlı olabilir. Genel olarak benzer hususlar içerse de aynı konuda farklı ayrıntılar bulunduğu görülmekte bu durumda yükseköğretim kurumlarında karmaşaya gereksiz zaman kaybına yol açabilmektedir. Örneğin; Yükseköğretim Kuruluşlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu Rehberi'nde stratejik planlama üç ile beş yıl için yapılabilir, her yılda bir sonraki yılın hedeflerinin belirlenebilmesi için plan yeniden revize edilir düzenlemesine yer verilmiş olup, DPT tarafından yayınlanan Stratejik Planlama Kılavuzu ile yine DPT'nca yayınlanan Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gereğince de kamu idarelerinin planlarını beş yıllık yapmaları gerektiği iki yılda bir revize yapılabileceği, planın yeniden yapılabilmesinin yükseköğretim kuruluşlarında beş yıllık sürenin dolması veya hükümet değişikliği, bağlı veya ilgili bakan değişikliği halinde söz konusu olabileceği düzenlemelerine yer verilmektedir.

Sonuç olarak dünyada yaşanan değişikliklerden tüm kurumlarla birlikte Türk yükseköğretim kurumları da etkilenmekte bunun bir sonucu olarak da stratejik yönetim, stratejik planlama zorunlu hale gelmektedir. Belirli bir geçiş sürecinden sonra yeni kurulan üniversiteler hariç tüm kamu üniversiteleri stratejik planlarını hazırlayarak planlı bir döneme geçilmiş bulunmaktadır. Uygulamada karşılaşılan bazı eksiklikler ve kısıtlara rağmen stratejik planlar yükseköğretim kurumları için önemli yararlar sağlamıştır.

Tablo-18 Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Stratejik Planları *

DEVLET ÜNİVERSİTESİ ADI	STRATEJİK PLANLAR
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
ABDULLAH GÜL ÜNİVERSİTESİ*	YOK
ADANA BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ	2016-2020
ADYAMAN ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2013-2017
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ	2009-2012, 2013-2017
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ*	YOK
AMASYA ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2014-2018
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ*	YOK
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ	2014-2018
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	2006-2010,2011-2015
BANDIRMA 17 EYLÜL ÜNİVERSİTESİ*	YOK
BARTIN ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
BATMAN ÜNİVERSİTESİ	2012-2016
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ	2014-2018
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ	2012-2016
BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ	2013-2017

BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
BOZOK ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	2014-2018
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2013-2017
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2013-2017
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2014-2018
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2015-2019
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ	2012-2016
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2014-2018
DICLE ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2015-2019
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	2006-2010, 2011-2015
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2013-2017
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
EGE ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2014-2018
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ	2009-2013
ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	2014-2018
ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2013-2017
FIRAT ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2013-2017
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2015-2019
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	2007-2011, 2013-2017
HAKKÂRI ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
HARRAN ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
HİTİT ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
IĞDIR ÜNİVERSİTESİ	2011-2015
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ	2014-2018
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	2008-2010, 2012-2016
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	2014-2018
İZMİR YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ	2008-2012, 2014-2018
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2013-2017
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2013-2017
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ	2011-2015
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ	2010-2014
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
MARMARA ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2013-2017
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2013-2017
ERSİN ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2013-2017
MİMAR SINAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
MUŞ ALPARSLAN ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ	2014-2018
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ	2013-2017

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
ORDU ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
ORTADOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	2005-2010, 2011-2016
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2013-2017
AĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ*	YOK
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
SİİRT ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
SİNOP ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ	2011-2015
ŞIRNAK ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ	2008-2012, 2013-2017
TUNCELİ ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
TÜRK ALMAN ÜNİVERSİTESİ*	YOK
TÜRKİYE ULUSLARARASI İSLAM, BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ*	YOK
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ	2009-2013, 2014-2018
UŞAK ÜNİVERSİTESİ	2010-2014, 2015-2019
YALOVA ÜNİVERSİTESİ	2013-2017
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	2007-2010, 2011-2015
YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ	2014-2018
YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ	2009-2013
VAKIF ÜNİVERSİTESİ ADI	STRATEJİK PLANLAR
ACIBADEM ÜNİVERSİTESİ	YOK
ALANYA HAMDULLAH EMİN PAŞA ÜNİVERSİTESİ	YOK
NKA TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ	YOK
ANTALYA AKEV ÜNİVERSİTESİ	YOK
ATILIM ÜNİVERSİTESİ	2015-2019
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ	YOK
AHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	YOK
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ	2010-2015
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ	YOK
BEZMİALEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ	YOK
BİLKENT ÜNİVERSİTESİ	YOK
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ	YOK
BURSA ORHANGAZİ ÜNİVERSİTESİ	2014-2018
CANIK BAŞARI ÜNİVERSİTESİ	YOK
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ	YOK
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	YOK
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ	YOK
FATİH SULTAN MEHMET ÜNİVERSİTESİ	YOK
FATİH ÜNİVERSİTESİ	YOK
GEDİK ÜNİVERSİTESİ	YOK
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ	YOK
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ	YOK
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ	YOK
İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ	YOK
IŞIK ÜNİVERSİTESİ	2006-2010
İPEK ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL 29 MAYIS ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL KEMERBURGAZ ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ	2011-2016
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ	2012-2016
İSTANBUL MEF ÜNİVERSİTESİ	YOK

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ	2012-2016
İSTANBUL RUMELİ ÜNİVERSİTESİ	YOK
STİNYE ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL ŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	YOK
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ	2012-2017
İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ	YOK
İZMİR ÜNİVERSİTESİ	YOK
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ	2015-2019
KARATAY ÜNİVERSİTESİ	YOK
KOÇ ÜNİVERSİTESİ	YOK
KONYA GIDA TARIM ÜNİVERSİTESİ	YOK
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ	2011-2015
MELİKŞAH ÜNİVERSİTESİ	YOK
MEVLANA ÜNİVERSİTESİ	YOK
MURAT HÜDAVENDİGAR ÜNİVERSİTESİ	YOK
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ	YOK
UH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ	YOK
OKAN ÜNİVERSİTESİ	2010-2015
ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİ	YOK
İRİ REİS ÜNİVERSİTESİ	YOK
SABANCI ÜNİVERSİTESİ	2011-2015
SANKO ÜNİVERSİTESİ	YOK
SELAHATTİN EYYUBİ ÜNİVERSİTESİ	YOK
SÜLEYMAN ŞAH ÜNİVERSİTESİ	YOK
ŞİFA ÜNİVERSİTESİ	YOK
TED ÜNİVERSİTESİ	YOK
TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ	YOK
TOROS ÜNİVERSİTESİ	YOK
TURGUT ÖZAL ÜNİVERSİTESİ	YOK
TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ	YOK
UFUK ÜNİVERSİTESİ	YOK
ULUSLARARASI ANTALYA ÜNİVERSİTESİ	YOK
ÜSKÜDÜR ÜNİVERSİTESİ	YOK
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ	YOK
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ	2006-2010
YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ	YOK
YÜKSEK İHTİSAS ÜNİVERSİTESİ	YOK
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	YOK
KANUNİ ÜNİVERSİTESİ	YOK

* Bilgiler Üniversitelerin web sitelerinden alınmıştır.

3.2. MARMARA ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLAN SÜRECİ

Bu kısımda, Marmara Üniversitesi'ne genel bakış ve Marmara üniversitesi plan hazırlama süreci konuları incelenmektedir.

3.2.1. Marmara Üniversitesi'ne Genel Bakış

Marmara Üniversitesi 23 Mart 1883'te Hamidiye Ticaret Mektebi olarak kurulmuş Cumhuriyet'in ilanından sonra Ticaret Mekteb-i Âlisi, Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi, İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi isimleri ile faaliyet gösterdikten sonra 20 Temmuz 1982 tarih ve 17760 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Yüksek Öğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile Marmara Üniversitesi'ne dönüştürülmüş bulunmaktadır.

Üniversite 16 fakülte, 11 enstitü, 5 yüksekokul, 5 meslek yüksekokulu Rektörlüğe bağlı bölümler ve sürekli eğitim merkezi ile sosyal bilimler sağlık bilimleri fen bilimleri ve eğitim bilimleri alanlarında olmak üzere eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir.

Örgüt yapısında fakülte, enstitü, yüksekokullar, eğitim merkezleri yanında Rektör'e bağlı 3 Rektör Yardımcılığı, Genel Sekreterlik ve bağlı 8 adet Daire Başkanlığı, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü, Hukuk Müşavirliği ve başta Kalite Koordinatörlüğü olmak üzere çeşitli koordinatörlüklerde bulunmaktadır.

Kurum İstanbul'un Asya ve Avrupa yakalarına dağılmış olarak merkez Göztepe yerleşkesi olmak üzere 14 ayrı yerleşkede eğitim ve öğretim hizmeti vermektedir. 5018 sayılı Kanundan önce yürürlükte bulunan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu gereğince Katma Bütçeli bir kuruluş iken 5018 sayılı Kanun ile özel bütçeli kamu kuruluşu olarak sayılmış adı her ne kadar özel bütçeli kuruluş olarak görülse de kaynağının büyük bir kısmını Hazine'den almaktadır.

3.2.2. Marmara Üniversitesi Plan Hazırlama Süreci

Türk yükseköğretim kurumları içinde 80.000'e yakın öğrencisi ile yaklaşık 3.000'i akademik, 2.000'i idari olmak üzere 5.000'e yakın personeli ile önemli bir yere sahip olan Marmara Üniversitesi ilk stratejik planı Devlet Planlama Teşkilatı'nca yayınlanan Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te yer alan takvim gereğince 2009-2013 Planı olarak 2008 yılında hazırlanmış bulunmaktadır. Bu planın uygulanması üzerinden iki yıllık bir süre geçmiş üniversitede yaşanan Rektör değişimi nedeniyle planın revize edilmesi ihtiyacı doğduğundan 2009-2013 Planı Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümleri çerçevesinde temel amaçlarda değişikliğe gidilmeden revize edilerek güncelleşmiş bulunmaktadır. 2011 yılında yapılan genel seçimlerle birlikte yine aynı yönetmeliğin "üniversitelerde stratejik planların yeniden yapılması hükümet veya bağlı-İlgili Bakan değiştiğinde" yapılabilir hükmü çerçevesinde üst yönetimin hedefleri doğrultusunda plan yapma isteği ile yeniden plan yapılması planlanmış bulunmaktadır. Burada da incelenen plan 2013-2017 planı'dır. Stratejik planın hazırlanma süreci;

1. Hazırlık, planın planlanması, ekiplerin oluşturulması, yöntemlerin belirlenmesi,
2. Analiz; mevzuat analizi, kuruluş içi, kuruluş dışı analiz, paydaş analizi,
3. Plan; vizyon, misyon belirleme, stratejik amaçlar, hedefler, stratejiler belirleme,

4. Uygulama ve kontrol; faaliyetler, projeler, performans programı, izleme ve değerlendirme,

şeklinde kısaca özetlenebilir.

Marmara Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Plan hazırlık çalışmalarında ilk olarak stratejik planda görevlendirilecek ekipler oluşturulmuş, uygulanacak yöntemler ve yapılacak çalışmaların belirlendiği ifade edilmiştir. Planın hazırlanması için on aylık bir takvim süreci öngörülmektedir¹⁸⁷.

Tablo-19 “2013-2017 Stratejik Planın Hazırlanması Süreci Takvimi”¹⁸⁸

ÇALIŞMALAR	Ağustos 2011	Eylül 2011	Ekim 2011	Kasım 2011	Aralık 2011	Ocak 2012	Şubat 2012	Mart 2012	Nisan 2012	Mayıs 2012	Haziran 2012
Strateji Geliştirme Kurulu'nun, Proje Koordinasyon Kurulu'nun, Proje Ekibinin ve Birimlerde Stratejik Planlama Ekiplerinin Oluşturulması Proje Takviminin Hazırlanması 2009-2013 Stratejik Planına Dair Bilgi ve Belgelerin Derlenmesi											
2009-2013 Stratejik Planı Hakkında İnceleme ve Değerlendirmelerin Tamamlanması, Stratejik Planlama Ekiplerine Stratejik Plan Hakkında Teknik Bilgilendirme Eğitiminin Verilmesi, Kuruluş İçi Analiz Çalışmasının Tamamlanması Paydaş Analizi Planlama Toplantısının Yapılması, Katılımcı Listesinin Hazırlanması, Formların Katılımcılara Gönderilmesi											
Paydaş Analizi Çalışmasının Tamamlanması, GZFT (SWOT) Analizi Çalışmasının Tamamlanması, Çevre Analizi Çalışmasının Tamamlanması											
Misyon, Vizyon ve Değerler Çalıştayının Yapılması Misyon, Vizyon ve Değerlerin Belirlenmesi											
Stratejik Amaçlar ve Hedeflere Dair Çalıştayın Yapılması Stratejik Amaçların ve Stratejik Hedeflerin Tanımlanması											
Performans Hedefleri, Performans Göstergeleri ve Stratejilere Dair Çalıştayın Yapılması, Performans Hedeflerinin, Performans Göstergelerinin ve Stratejilerin Hazırlanması											
Maliyetlendirmenin Yapılması İzleme ve Değerlendirme											
Stratejik Plan'ın Üniversite Yönetim Kurulu ve Senato'da Görüşülerek Onaylanması, Stratejik Plan'ın Rektör Tarafından Onaylanması											
Stratejik Plan'ın Millî Eğitim Bakanlığı'na, Yükseköğretim Kurulu'na, Devlet Planlama Teşkilatı'na ve Sayıştay'a gönderilmesi ve Kamuoyu ile Paylaşılması											

Planın başarılı olabilmesi açısından önemli aşamalardan biriside stratejik planı yürütmekle görevli ve sorumlu olacak ekiplerin belirlenmesi olarak görülmektedir. Katılımcılık anlayışı içinde Strateji Geliştirme Kurulu, Proje Koordinasyon Kurulu, Proje Ekibi ve ayrıca tüm birimlerde Stratejik Planlama Ekipleri kurulmaktadır. Ekiplerin kurulması ile birlikte bir yandan önceki yıllara ait planlar, Akademik Değerlendirme Kalite Geliştirme Raporları, Türkiye Kalite Derneği'nin Marmara Üniversitesi için hazırladığı İç Değerlendirme Raporu, Türkiye'nin Yükseköğretim

¹⁸⁷ http://dosya.marmara.edu.tr/www/images/universite/2013-2017_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim Tarihi: 20.09.2014).

¹⁸⁸ http://dosya.marmara.edu.tr/www/images/universite/2013-2017_Stratejik_Plan.pdf, (Erişim Tarihi: 28.12.2014).

Stratejisi adlı belge, benzer üniversitelere ait Planlar ve ilgili mevzuat etüt edilerek bir yandan da yoğun bir biçimde eğitimler verilmektedir. Eğitimlerle konuya ilişkin bilgilendirme yapılırken çalışanlarca planın sahiplenilmesi istenilmektedir.

Stratejik planlamanın analiz sürecinde kuruluş içi, paydaş analizi, çevre analizi çalışmaları kapsamlı bir şekilde yürütülmektedir. Kuruluş içi analiz için akademik ve idari tüm birimlerin durumu, öğrencilerle ilgili bilgiler, araştırma-geliştirme faaliyetleri, bilimsel yayınlar, kütüphane hizmetleri, bilimsel-kültürel faaliyetler, halkla ilişkiler-tanıtım faaliyetleri, sağlıkla ilgili faaliyetler, sosyal hizmetler ve benzeri konularla derinlemesine inceleme ve araştırma yapılmaktadır.

3.2.2.1. Marmara Üniversitesi Stratejik Planlama Anket Analizi

Bu kısımda, paydaş analizi, iç paydaş analizi ve dış paydaş analizi konularına yer verilecektir¹⁸⁹

3.2.2.1.1. Paydaş Analizi

Paydaş, “Marmara Üniversitesi’nin sunduğu hizmetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi sürecini doğrudan veya dolaylı etkileyen veya bu hizmetleri tüketen ya da bir şekilde etkilenen özel veya tüzel kişiler ya da sivil oluşumlar”¹⁹⁰ şeklinde tanımlanabilir. Paydaş analizi çalışması, stratejik planların önemli bir aşamasıdır. Bu çalışma ile birlikte, kurumun paydaşlarının görüş, düşünce ve önerileri bilimsel ilkelere uygun yöntemler kullanılarak derlenir. Bu amaçla anket, mülakat, çalıştay ve benzeri çalışmalar yapılır. Elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanır ve Üniversite’nin hem GZFT (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) analizi sürecinde hem de geleceğin tasarlanmasında (misyon, vizyon, slogan ve kurumsal değerlerin belirlenmesinde) kullanılır.

“Marmara Üniversitesi’nde paydaş analizi iç paydaşlar ve dış paydaşlar için ayrı ayrı yapılmıştır. Üniversite’nin akademik ve idari personeli ile öğrenciler iç paydaş olarak kabul edilmiş, Üniversite’nin ürettiği hizmetler veya faaliyetlerle doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim hâlinde olan kurumlar ve kuruluşlar ile mezun öğrenciler dış paydaş olarak kabul edilmiştir¹⁹¹.”

“Paydaş analizi için kullanılacak anket formu, Marmara Üniversitesi’nin 2009-2013 dönemi stratejik planının yanı sıra dokuz farklı üniversitenin¹⁹² ve Yükseköğretim Kurulu’nun Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi adlı çalışması

¹⁸⁹ Marmara Üniversitesi, 2013-2017 stratejik planı dış paydaş anketi.

¹⁹⁰ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹⁹¹ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹⁹² Ankara Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi Strateji.

incelenerek geliştirilmiştir¹⁹³.” Sosyal bilimlerde metodoloji, istatistik ve ekonometri konusunda uzman akademisyenlerin¹⁹⁴ katkısıyla hazırlanan anket formu taslakları, 20 akademisyen ve 30 öğrenciden oluşan bir denek grubu üzerinde pilot çalışma olarak uygulanmış ve elde edilen veriler ışığında nihai şekli verilerek uygulama aşamasına geçilmiştir. Uygulamaya konulan 6 farklı anket formu, paydaş özelliği gösteren kurum ve kuruluşlara, Marmara Üniversitesi mezunlarına, öğrencilere, akademik personele, yöneticilere ve yönetilenlere (idarî personele) e-posta yolu ile gönderilmiş, dış paydaşlara ayrıca posta yolu ile gönderilmiş, yine dış paydaşlar ve mezun öğrenciler için üniversitenin resmî web sitesine ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın web sayfasına yerleştirilmiştir.

“Anket formları üniversite içindeki 38.086 öğrenciye, 2.504 akademisyene, 169 yöneticiye ve 815 çalışana ulaştırılmıştır. Dış paydaş olarak da 587 kuruma ve 15.462 mezun öğrenciye ulaştırılmıştır. Öğrencilerin %5,1'i (1.957 kişi), akademik personelin %17,9'u (454 kişi), yöneticilerin %29'u (49 kişi) ve çalışanların %16,7'si (136 kişi) anketi doldurmuştur. Ayrıca anket gönderilen kurumların 317'si (%54) ve mezunların 1.201'i (%7,7) tarafından cevaplandırılmıştır. Bu oranlar bilimsel açıdan geçerli ve güvenilir verilerin elde edilmesi için yeterlidir. Toplam cevaplanan anket sayısı ise 4.114'tür¹⁹⁵”.

Tablo-20 Paydaş Analizi Kapsamında Yapılan Anket Çalışmasına İlişkin Nicel Bilgiler

Paydaşın Türü	Toplam Gönderilen Mail/Posta	Ulaşan Mail/Posta	Oran (%)	Cevaplanan Toplam Anket Sayısı	Oran (%)
Öğrenci	43.447	38.086	87,7	1.957	5,1
Akademik Personel	2.539	2.504	98,6	454	17,9
İdarî Personel (Yöneticiler)	169	169	100	49	29,0
İdarî Personel (Çalışanlar)	815	815	100	136	16,7
Dış Paydaşlar	625	587	93,9	317	54,0
Mezunlar	15.462	15.462	100	1.201	7,7
Toplam	63.057	57.623	91,4	4.114	7,1

3.2.2.1.2. İç Paydaş Analizi

“İç paydaş analizi akademik personel, yöneticiler, idarî personel (çalışanlar) ve öğrenciler için ayrı ayrı yapılmıştır¹⁹⁶.”

¹⁹³ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹⁹⁴ Anketin hazırlanması sürecine Prof. Dr. Şahamet Bülbül, Prof. Dr. Recep Bozlağan, Prof. Dr. Ercan Gegez, Prof. Dr. Asuman Yalçın, Doç. Dr. Serra Yurtkoru, Doç. Dr. Erbay Arıkboğa, Doç. Dr. Yüksel Demirkaya, Doç. Dr. Nail Yılmaz, Doç. Dr. Rahmi Deniz Olgun aktif katkı sağlamıştır.

¹⁹⁵ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

¹⁹⁶ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

3.2.2.1.2.1. Akademik Personel

Paydaş analizi kapsamında yapılan alan araştırmasına katılan akademik personelin üniversitede yürütülen faaliyetler hakkındaki değerlendirmeleri Tablo 21’de gösterilmiştir. Buna göre akademik personel “bölüm müfredatının kapsamı”, “bölümde verilen eğitimin, bölümün hedeflediği kariyer/iş sahalarının taleplerine cevap verebilmesi”, “öğrencilerin derslerdeki başarısını tespit eden ölçme ve değerlendirme sistemi”, “bölümdeki akademik personelin nitelik açısından yeterliliği”, “bölümdeki akademik personel tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların yeterliliği”, “bilgi kaynaklarına erişim hususunda sunulan hizmetlerin yeterliliği”, “Marmara Üniversitesi’nin WEB sitesinin yeterliliği”, “Marmara Üniversitesi Bilgi Yönetim Sistemi’nin (BYS) yeterliliği”, “akademik personeli ilgilendiren faaliyetler hakkında bilgilendirilme düzeyi” konularında memnundur.

“Bölümün yurt dışı eğitim-araştırma kuruluşları ile ilişkileri”, “bölüm tarafından düzenlenen bilimsel organizasyonların yeterliliği”, “bölüm/okul tarafından yayımlanan (varsa) akademik nitelikli süreli yayınların yeterliliği”, “bölüm tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların (araştırmalar, yayınlar, organizasyonlar vb.), sektörün gelişmesine yaptığı katkı”, “üniversitedeki sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerin (konserler, sergiler, sinema-tiyatro gösterileri, festivaller, şenlikler vb.) yeterliliği” ve “akademik personelin görüş ve önerilerinin okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimi tarafından dikkate alınma düzeyi” konularında ise memnun değildir.

“Marmara’nın Sesi dergisinin içeriği” ile “laboratuar ve atölyelerdeki teknik donanımın (makineler, cihazlar, aletler vb.) yeterliliği” konularında kararsızlık hâli söz konusu iken, “Bölümün, ilgili sektörler ile ilişkileri”, “Bölümdeki akademik personelde ‘Marmaralılık bilinci’nin varlığı”, “Bölüm tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların (araştırmalar, yayınlar, organizasyonlar vb.), sektörün gelişmesine yaptığı katkı” ve “akademik personelin görüş ve önerilerini okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimine duyurabilmesi için gerekli mekanizmaların varlığı” konularında ise net bir sonuca ulaşılamamıştır.

Fiziksel-mekânsal özellikler açısından “ders araç ve gereçlerinin (sıra, masa, sandalye ve diğer malzemelerin) kullanılabilirliği” ve “çalışma odasının fiziksel ve teknik donanım açısından yeterliliği”, “aydınlatma”, “iklimlendirme (ısıtma, soğutma)” ve “güvenlik hizmetleri” konusunda memnuniyet söz konusu iken, “spor alanları”, “kantin ve sosyal mekânlar”, “engellilere uygun mekânsal-fiziksel düzenlemeler” ve “temizlik hizmetleri” konusunda memnuniyetsizlik gözlemlenmiştir. “Bahçe

düzenlemesi”, “otopark”, “mediko-sosyal hizmetleri” ve “yemek hizmetleri” konusunda ise net bir sonuca ulaşamamıştır.

Tablo-21 Akademik Personelin Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü

	Marmara Üniversitesi'nin yürüttüğü faaliyetleri/çalışmaları aşağıdaki kriterler açısından değerlendiriniz	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma	Eğiklik	Basıklık
A1	Bölüm müfredatının kapsamı	3.520	4.000	4.0	.9575	-.928	.034
A2	Bölümde verilen eğitimin, bölümün hedeflediği kariyer/iş sahalarının taleplerine cevap verebilmesi	3.40	4.00	4	.991	-.674	-.457
A3	Öğrencilerin derslerdeki başarısını tespit eden ölçme ve değerlendirme sistemi	3.18	3.00	4	1.010	-.385	-.827
A4	Bölümün, ilgili sektörler ile ilişkileri	2.85	3.00	2	1.082	.040	-.857
A5	Bölümün, yurt dışı eğitim-araştırma kuruluşları ile ilişkileri	2.51	2.00	2	1.073	.505	-.457
A6	Bölümdeki akademik personelin nitelik açısından yeterliliği	3.63	4.00	4	.970	-.780	.044
A7	Bölümdeki akademik personelde “Marmaralılık bilinci”nin varlığı	3.05	3.00	4	1.170	-.165	-.872
B1	Bölümdeki akademik personel tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların yeterliliği	3.16	3.00	4	1.003	-.344	-.648
B2	Bölüm tarafından düzenlenen bilimsel organizasyonların yeterliliği	2.70	3.00	2	1.105	.199	-.888
B3	Bölümünüz/okulunuz tarafından yayımlanan (varsa) akademik nitelikli süreli yayınların yeterliliği	2.60	3.00	2	1.072	.151	-.811
B4	Bölümünüz tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların (araştırmalar, yayınlar, organizasyonlar vb.), sektörünüzün gelişmesine yaptığı katkı	2.94	3.00	3	1.030	-.120	-.774
B5	Bilgi kaynaklarına erişim hususunda sunulan hizmetlerin yeterliliği	3.13	3.00	4	1.090	-.398	-.812
C1	Üniversitedeki sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerin (konserler, sergiler, sinema-tiyatro gösterileri, festivaller, şenlikler vb.) yeterliliği	2.65	3.00	2	1.059	.147	-.815
D1	Akademik personelin görüş ve önerilerini okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimine duyurabilmesi için gerekli mekanizmaların varlığı	2.75	3.00	4	1.196	.042	-1.105
D2	Akademik personelin görüş ve önerilerinin okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimi tarafından dikkate alınma düzeyi	2.74	3.00	3	1.154	.035	-.956
D3	Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği	3.31	4.00	4	.979	-.509	-.457
D4	Marmara Üniversitesi Bilgi Yönetim Sistemi'nin (BYS) yeterliliği	3.19	3.00	4	1.001	-.286	-.802
D5	Marmara'nın Sesi dergisinin içeriği	2.99	3.00	3	.931	-.398	-.187
D6	Sizi ilgilendiren akademik veya idarî faaliyetler hakkında bilgilendirilme düzeyiniz	3.07	3.00	4	1.088	-.244	-.855
D7	Dersliklerin mekânsal büyüklüğü	2.42	2.00	2	1.142	.449	-.954
D8	Dersliklerdeki teknik donanımın (projeksiyon cihazı, akıllı tahta, bilgisayar, gerektiğinde ses sistemi vb.) yeterliliği	2.48	2.00	2	1.071	.382	-.897
D9	Varsa laboratuvar ve atölyelerdeki teknik donanımın (makineler, cihazlar, aletler vb.) yeterliliği	2.49	3.00	3	.967	.114	-.592
D10	Ders araç ve gereçlerinin (sıra, masa, sandalye ve diğer malzemelerin) kullanılabilirliği	2.82	3.00	4	1.124	-.140	-1.249
D11	Odanızın, fiziksel ve teknik donanım açısından yeterliliği	2.69	2.00	4	1.215	.087	-1.260
D12	Aydınlatma	3.33	4.00	4	1.075	-.785	-.465
D13	İklimlendirme (ısıtma, soğutma)	3.13	4.00	4	1.163	-.433	-.967
D14	Bahçe düzenlemesi	2.95	3.00	4	1.188	-.211	-1.124
D15	Otopark	2.89	3.00	4	1.206	-.121	-1.168
D16	Spor alanları	2.33	2.00	2	1.161	.480	-.848
D17	Kantin ve sosyal mekânlar	2.52	2.00	2	1.144	.285	-1.031
D18	Engellilere uygun mekânsal-fiziksel düzenlemeler	1.98	2.00	1	.929	.645	-.181
D19	Mediko-sosyal hizmetleri	2.69	3.00	3	1.094	-.022	-.988
D20	Yemek hizmetleri	2.95	3.00	4	1.057	-.259	-.840
D21	Temizlik hizmetleri	2.59	2.00	2	1.152	.133	-1.173
D22	Güvenlik hizmetleri	3.48	4.00	4	.941	-.986	.609

3.2.2.1.2.2. İdarî Personel (Yöneticiler)

Paydaş analizi kapsamında yapılan alan araştırmasına katılan idarî personelin (yöneticilerin) üniversitede yürütülen faaliyetler hakkındaki değerlendirmeleri Tablo 22'de gösterilmiştir. Buna göre yönetici konumdaki idarî personel "Marmara Üniversitesi'nde verilen eğitimin yeterliliği", "idarî personelin görüş ve önerilerini birim/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimine duyurabilmesi için gerekli mekanizmaların varlığı", "idarî personelin görüş ve önerilerini birim/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimine iletme konusunda istekliliği", "birimdeki idarî personelin sorumluluk/inisiyatif isteme/alma çabası", "birimdeki idarî personelin genel performans düzeyi", "birimdeki idarî personelin meslekî yeterlilik düzeyi", "Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği", "Marmara Üniversitesi Bilgi Yönetim Sistemi'nin (BYS) yeterliliği" ve "yönetici konumdaki idarî personeli ilgilendiren faaliyetler hakkında bilgilendirilme düzeyi" konularında memnundur.

"İdarî personelin birimler arasında dağılımı", "idarî personelin performansını ölçme ve değerlendirme sisteminin yeterliliği", "hizmet içi eğitim programlarının yeterliliği" ve "idarî personelde 'Marmaralılık bilinci'nin varlığı" konularında ise memnuniyetsizlik görülmektedir. Diğer taraftan, "Marmara Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların yeterliliği" konusunda kararsızlık hâli gözlemlenmişken; "Marmara Üniversitesi'ndeki sosyal, sportif ve kültürel organizasyonların (konserler, sergiler, sinema-tiyatro gösterileri, festivaller, şenlikler vb.) yeterliliği", "görevlerin birimler arasında dağılımı" konularında ise net bir sonuca ulaşamamıştır.

Fizikî çalışma şartları konusunda "çalışma odasının/büronun mekânsal büyüklüğü", "çalışma odasının/büronun fiziksel ve teknik donanım açısından yeterliliği", "aydınlatma", "iklimlendirme (ısıtma, soğutma)", "bahçe düzenlemesi", "otopark", "kantin ve sosyal mekânlar", "mediko-sosyal hizmetleri", "yemek hizmetleri", "temizlik hizmetleri" ve "güvenlik hizmetleri"nden memnun olduğu görülmektedir. Buna karşılık, "spor alanları" ve "engellilere uygun mekânsal-fiziksel düzenlemeler" konusunda ise memnuniyetsizlik tespit edilmiştir.

"Ancak, 3,5'in üzerinde ortalamaya sahip ya da mod değeri 5 olan, yani çok fazla olumlu düşüncenin bulunduğu hiç bir ifadenin yer almaması da üzerinde durulması gereken bir başka husustur. Ayrıca, olumsuz düşüncelerdeki standart sapmaların daha küçük yani düşünce birliğinin daha çok olması da dikkat çekmektedir¹⁹⁷."

¹⁹⁷ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

Tablo-22 Yönetici Personelin Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü

	Marmara Üniversitesi'nin yürüttüğü faaliyetleri/çalışmaları aşağıdaki kriterler açısından değerlendiriniz	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma	Eğiklik	Basıklık
A1	Marmara Üniversitesi'nde verilen eğitimin yeterliliği	3.29	4.00	4	1.000	-.745	-.191
B2	Marmara Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların yeterliliği	3.10	3.00	3	.872	-.007	-.305
C3	Marmara Üniversitesi'ndeki sosyal, sportif ve kültürel organizasyonların (konserler, sergiler, sinema-tiyatro gösterileri, festivaller, şenlikler vb.) yeterliliği	2.94	3.00	2	1.088	.126	-1.014
D4	Görevlerin birimler arasında dağılımı	2.90	3.00	2	.963	.065	-1.018
D5	İdarî personelin birimler arasında dağılımı	2.55	2.00	2	.914	.184	-.794
D6	İdarî personelin performansını ölçme ve değerlendirme sisteminin yeterliliği	2.41	2.00	2	.762	.324	-.104
D7	Hizmet içi eğitim programlarının yeterliliği	2.29	2.00	2	.913	.587	-.322
D8	İdarî personelin görüş ve önerilerini birim/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimine duyurabilmesi için gerekli mekanizmaların varlığı	3.02	4.00	4	1.181	-.515	-1.184
D9	İdarî personelin görüş ve önerilerini birim/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimine ileme konusunda istekliliği	3.12	3.00	4	.949	-.253	-1.192
110	Biriminizdeki idarî personelin sorumluluk/inisiyatif isteme/alma çabası	3.16	3.00	4	.965	-.341	-1.236
D11	Biriminizdeki idarî personelin genel performans düzeyi	3.43	4.00	4	.890	-.423	-.825
D12	Biriminizdeki idarî personelin meslekî yeterlilik düzeyi	3.12	3.00	4	.971	-.112	-1.067
D13	Biriminizdeki bütün idarî personelde "Marmaralılık bilinci"nin varlığı	2.90	3.00	2	1.141	.207	-.956
D14	Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği	3.45	4.00	4	1.022	-.895	.274
D15	Marmara Üniversitesi Bilgi Yönetim Sistemi'nin (BYS) yeterliliği	3.24	3.00	4	.969	-.378	-.328
D16	Marmara'nın Sesi dergisinin içeriği	3.22	3.00	3	.872	-.463	.412
D17	Sizi ilgilendiren faaliyetler hakkında bilgilendirilme düzeyiniz	3.14	4.00	4	1.099	-.687	-.806
D18	Odanızın/büronuzun mekânsal büyüklüğü	3.27	4.00	4	1.440	-.488	-1.287
D19	Odanızın/büronuzun fiziksel ve teknik donanım açısından yeterliliği	3.57	4.00	4	1.099	-.925	.109
D20	Aydınlatma	3.94	4.00	4	.827	-1.497	3.406
D21	İklimlendirme (ısıtma, soğutma)	3.90	4.00	4	.848	-1.084	1.030
D22	Bahçe düzenlemesi	3.41	4.00	4	.998	-1.046	.251
D23	Otopark	3.55	4.00	4	.959	-1.186	.720
D24	Spor alanları	2.65	2.00	2	1.251	.235	-1.157
D25	Kantin ve sosyal mekânlar	3.00	3.00	4	1.173	-.323	-1.174
D26	Engellilere uygun mekânsal-fiziksel düzenlemeler	2.47	2.00	2	1.043	.544	-.597
D27	Mediko-sosyal hizmetleri	3.00	3.00	4	1.155	-.423	-1.232
D28	Yemek hizmetleri	3.33	4.00	4	1.088	-.596	-.577
D29	Temizlik hizmetleri	3.27	3.00	4	.930	-.404	-.705
D30	Güvenlik hizmetleri	3.76	4.00	4	.804	-1.521	2.832

3.2.2.1.2.3. İdarî Personel (Yönetilenler)

Paydaş analizi kapsamında yapılan alan araştırmasına katılan idarî personelin (yönetilenler) üniversitede yürütülen faaliyetler hakkındaki değerlendirmeleri Tablo 23'te gösterilmiştir. Buna göre idarî personel "birimdeki yöneticilerin, çalışanlara sorumluluk/inisiyatif tanıma çabası", "birimdeki idarî personelin meslekî yeterlilik düzeyi", "Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği" ve "Marmara Üniversitesi Bilgi Yönetim Sistemi'nin (BYS) yeterliliği" konularında memnunken,

“Marmara Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların yeterliliği” ve “Marmara’nın Sesi dergisinin içeriği” konusunda “kararsız” görünmektedir.

“Marmara Üniversitesi’ndeki sosyal, sportif ve kültürel organizasyonların (konserler, sergiler, sinema-tiyatro gösterileri, festivaller, Şenlikler vb.) yeterliliği”, “görevlerin birimler arasında dağılıımı”, “idarî personelin birimler arasında dağılıımı”, “idarî personelin performansını ölçme ve değerlendirme sisteminin yeterliliği”, “hizmet içi eğitim programlarının yeterliliği”, “idarî personelin görüş ve önerilerini birim/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimine duyurabilmesi için gerekli mekanizmaların varlığı”, “idarî personelin görüş ve önerilerinin birim/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimi tarafından dikkate alınma düzeyi” ve “birimdeki/okuldaki bütün idarî personelde ‘Marmaralılık bilinci’nin varlığı” konularında ise memnun değildir. Ancak, bu memnuniyetsizlik, yöneticilere göre daha belirgindir. “Marmara Üniversitesi’nde verilen eğitimin yeterliliği”, “birimdeki yöneticilerin, idarî personelin performansını artırma konusundaki çabaları” ve “idarî personeli ilgilendiren faaliyetler hakkında bilgilendirilme düzeyi” konularında ise net bir sonuca ulaşılamamıştır.

Diğer taraftan, “aydınlatma”, “iklimlendirme (ısıtma, soğutma)”, “bahçe düzenlemesi”, “otopark”, “temizlik hizmetleri” ve “güvenlik hizmetleri”nden memnuniyet söz konusu iken, “çalışma odasının/büronun mekânsal büyüklüğü”, “spor alanları”, “engellilere uygun mekânsal-fiziksel düzenlemeler”, “mediko-sosyal hizmetleri” ve “yemek hizmetleri”nden ise memnun olunmadığı görölmektedir. “Çalışma odasının/büronun fiziksel ve teknik donanım açısından yeterliliği” ile “kantin ve sosyal mekânlar” konusunda ise net bir sonuca ulaşılamamıştır.

Tablo-23 İdarî Personelin (Yönetilenler) Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü

Marmara Üniversitesi'nin yürüttüğü faaliyetleri/çalışmaları aşağıdaki kriterler açısından değerlendiriniz		Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma	Eğiklik	Basıklık
A1	Marmara Üniversitesi'nde verilen eğitimin yeterliliği	2.90	3.00	4	1.060	-.223	-1.014
B1	Marmara Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların yeterliliği	2.88	3.00	3	.870	.232	-.347
C1	Marmara Üniversitesi'ndeki sosyal, sportif ve kültürel organizasyonların (konserler, sergiler, sinema-tiyatro gösterileri, festivaller, şenlikler vb.) yeterliliği	2.67	2.50	2	1.168	.164	-1.060
D1	Görevlerin birimler arasında dağılımı	2.68	2.50	2	1.067	.086	-1.111
D2	İdarî personelin birimler arasında dağılımı	2.51	2.00	2	1.040	.241	-.854
D3	İdarî personelin performansını ölçme ve değerlendirme sisteminin yeterliliği	2.29	2.00	2	1.096	.556	-.632
D4	Hizmet içi eğitim programlarının yeterliliği	2.29	2.00	2	1.175	.632	-.675
D5	İdarî personelin görüş ve önerilerini birim/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimine duyurabilmesi için gerekli mekanizmaların varlığı	2.46	2.00	2	1.186	.251	-1.199
D6	İdarî personelin görüş ve önerilerinin birim/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimi tarafından dikkate alınma düzeyi	2.49	2.00	2	1.161	.191	-1.143
D7	Biriminizdeki yöneticilerin, çalışanlara sorumluluk/inisiyatif tanıma çabası	3.07	3.00	4	1.230	-.176	-1.057
D8	Biriminizdeki yöneticilerin, idarî personelin performansını artırma konusundaki çabaları	2.80	3.00	4	1.264	.069	-1.197
D9	Biriminizdeki idarî personelin meslekî yeterlilik düzeyi	3.13	3.00	4	1.252	-.277	-1.095
D10	Biriminizdeki/okulunuzdaki bütün idarî personelde "Marmaralılık bilinci"nin varlığı	2.75	3.00	2	1.172	.137	-.914
D11	Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği	3.29	4.00	4	1.128	-.429	-.719
D12	Marmara Üniversitesi Bilgi Yönetim Sistemi'nin (BYS) yeterliliği	3.15	3.00	4	1.154	-.278	-.708
D13	Marmara'nın Sesi dergisinin içeriği	2.99	3.00	3	.951	-.233	.009
D14	Sizi ilgilendiren faaliyetler hakkında bilgilendirilme düzeyiniz	2.87	3.00	4	1.204	-.181	-1.035
D15	Odanızın/büronuzun mekânsal büyüklüğü	2.62	2.00	1	1.435	.195	-1.513
D16	Odanızın/büronuzun fiziksel ve teknik donanım açısından yeterliliği	2.81	3.00	4	1.347	.023	-1.409
D17	Aydınlatma	3.68	4.00	4	1.095	-1.149	.522
D18	İklimlendirme (ısıtma, soğutma)	3.53	4.00	4	1.223	-.883	-.337
D19	Bahçe düzenlemesi	3.31	4.00	4	1.177	-.790	-.488
D20	Otopark	3.29	4.00	4	1.115	-.654	-.574
D21	Spor alanları	2.55	2.00	4	1.216	.117	-1.430
D22	Kantin ve sosyal mekânlar	2.82	3.00	4	1.295	-.108	-1.433
D23	Engellilere uygun mekânsal-fiziksel düzenlemeler	2.35	2.00	1	1.170	.365	-1.054
D24	Mediko-sosyal hizmetleri	2.77	3.00	4	1.247	-.139	-1.266
D25	Yemek hizmetleri	2.90	3.00	4	1.284	-.103	-1.273
D26	Temizlik hizmetleri	3.19	4.00	4	1.268	-.433	-1.018
D27	Güvenlik hizmetleri	3.83	4.00	4	.939	-1.070	1.217

3.2.2.1.2.4. Öğrenciler

Paydaş analizi kapsamında yapılan alan araştırmasına katılan öğrencilerin üniversitede yürütülen faaliyetler hakkındaki değerlendirmeleri Tablo 24'te gösterilmiştir. Buna göre öğrenciler "bölüm müfredatının kapsamı", "bölümün, Türkiye'deki diğer üniversitelerin aynı bölümleri ile rekabet gücü" ve "öğrencilerin

inanç ve değerlerine gösterilen saygı” konusunda memnunken, “tez veya ödev hazırlama sürecinde, danışman hocaların rehberliği”, “öğrenci kulüplerinin başarı düzeyi”, “yabancı uyruklu öğrencilere sunulan hizmetler” ve “Marmara’nın Sesi dergisinin içeriği” konusunda “kararsızlık” hâli dikkat çekmektedir.

“Bölümde verilen eğitimin, bölümün hedeflediği kariyer/iş sahalarının taleplerine cevap verebilmesi”, “derslerin işleniş tarzı”, “staj destek hizmetleri”, “öğrencilerin derslerdeki başarısını tespit eden ölçme ve değerlendirme sistemi”, “bölümdeki öğrencilerde ‘Marmaralılık bilinci’nin varlığı”, “bölümdeki akademik personel tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırma ve yayınların meslekî gelişimlerine yaptığı katkı”, “bölüm/okul tarafından düzenlenen bilimsel organizasyonların (kongreler, sempozyumlar, konferanslar, çalıştaylar, paneller vb.), meslekî gelişimlerine yaptığı katkı”, “bilgi kaynaklarına erişim hususunda sunulan hizmetlerin yeterliliği”, “üniversitedeki sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerin yeterliliği”, “öğrencilerin görüş ve önerilerini bölüm/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimine duyurabilmesi için gerekli mekanizmaların varlığı”, “öğrencilerin görüş ve önerilerinin bölüm/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimi tarafından dikkate alınma düzeyi”, “okuldaki (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) idarî personelin öğrencilere yönelik yaklaşımları”, “kariyer planlaması konusunda sunulan hizmetler”, “öğrenci temsilcisinin başarı düzeyi” ve “öğrencileri ilgilendiren akademik veya idarî faaliyetler hakkında bilgilendirilme düzeyi” konularında ise memnuniyetsizlik tespit edilmiştir. “Marmara Üniversitesi’nin WEB sitesinin yeterliliği” ve “Marmara Üniversitesi Bilgi Yönetim Sistemi’nin (BYS) yeterliliği” konularında ise net bir sonuca ulaşamamıştır.

Diğer taraftan “aydınlatma”, “iklimlendirme (ısıtma, soğutma)”, “yemek hizmetleri” ve “güvenlik hizmetleri”nden memnuniyet söz konusu iken, “mediko-sosyal hizmetleri” açısından kararsızlık hâli söz konusudur. Diğer taraftan, “dersliklerin mekânsal büyüklüğü”, “dersliklerdeki teknik donanımın (projeksiyon cihazı, akıllı tahta, bilgisayar, gerektiğinde ses sistemi vb.) yeterliliği”, “laboratuar ve atölyelerdeki teknik donanımın (makineler, cihazlar, aletler vb.) yeterliliği”, “ders araç ve gereçlerinin (sıra, masa, sandalye ve diğer malzemelerin) kullanılabilirliği”, “spor alanları”, “kantin ve sosyal mekânlar”, “engellilere uygun mekânsal-fiziksel düzenlemeler”, “burs desteği”, “barınma konusunda yönlendirme ve gerektiğinde yardımcı olma” ve “temizlik hizmetleri” açısından memnuniyetsizlik vardır. Ancak, bu konularda öğrenciler arasında görüş ayrılıklarının derin olduğu da dikkat çekmektedir. “Bahçe düzenlemesi” ve “otopark” konularında ise net bir sonuca ulaşamamıştır.

Tablo-24 Öğrencilerin Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü

	Marmara Üniversitesi'nin yürüttüğü faaliyetleri/çalışmaları aşağıdaki kriterler açısından değerlendiriniz	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma	Eğiklik	Basıklık
A1	Bölüm müfredatının kapsamı	3.06	3.00	4	1.122	-.214	-.927
A2	Bölümde verilen eğitimin, bölümün hedeflediği kariyer/iş sahalarının taleplerine cevap verebilmesi	2.87	3.00	2	1.131	.013	-.969
A3	Derslerin işleniş tarzından genel memnuniyetiniz	2.77	3.00	2	1.149	.052	-1.040
A4	Bölümün, Türkiye'deki diğer üniversitelerin aynı bölümleri ile rekabet gücü	3.26	3.00	4	1.222	-.296	-.910
A5	Tez veya ödev hazırlama sürecinde, danışman hocaların rehberliği	2.95	3.00	3	1.167	-.132	-.734
A6	Staj destek hizmetleri	2.52	3.00	3	1.135	.134	-.821
A7	Öğrencilerin derslerdeki başarısını tespit eden ölçme ve değerlendirme sistemi	2.48	2.00	2	1.156	.292	-.907
A8	Bölümünüzdeki öğrencilerde "Marmaralılık bilinci"nin varlığı	2.45	2.00	1	1.238	.384	-.971
B1	Bölümünüzdeki akademik personel tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırma ve yayınların meslekî gelişiminize yaptığı katkı	2.73	3.00	3	1.171	.047	-.947
B2	Bölümünüz/okulunuz tarafından düzenlenen bilimsel organizasyonların (kongreler, sempozyumlar, konferanslar, çalıştaylar, paneller vb.), meslekî gelişiminize yaptığı katkı	2.68	3.00	3	1.181	.098	-1.008
B3	Bilgi kaynaklarına erişim hususunda sunulan hizmetlerin yeterliliği	2.70	3.00	2	1.196	.083	-1.078
C1	Üniversitedeki sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerin yeterliliği	2.40	2.00	1	1.220	.420	-.929
D1	Öğrencilerin görüş ve önerilerini bölüm/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimine duyurabilmesi için gerekli mekanizmaların varlığı	2.26	2.00	1	1.146	.572	-.609
D2	Öğrencilerin görüş ve önerilerinin bölüm/okul (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) yönetimi tarafından dikkate alınma düzeyi	2.21	2.00	1	1.096	.511	-.609
D3	Okulunuzdaki (fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu) idarî personelin, öğrencilere yönelik yaklaşımları	2.60	3.00	1	1.257	.160	-1.200
D4	Kariyer planlaması konusunda sunulan hizmetler	2.27	2.00	2	1.067	.468	-.502
D5	Öğrencilerin inanç ve değerlerine gösterilen saygı	3.39	4.00	4	1.235	-.622	-.588
D6	Öğrenci kulüplerinin başarı düzeyi	2.76	3.00	3	1.053	-.104	-.586
D7	Öğrenci temsilcisinin başarı düzeyi	2.62	3.00	3	1.106	.047	-.734
D8	Yabancı uyruklu öğrencilere sunulan hizmetler	3.13	3.00	3	.905	-.306	.804
D9	Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği	2.84	3.00	4	1.285	-.092	-1.245
D10	Marmara Üniversitesi Bilgi Yönetim Sistemi'nin (BYS) yeterliliği	2.80	3.00	4	1.323	.020	-1.309
D11	Marmara'nın Sesi dergisinin içeriği	2.74	3.00	3	.916	-.494	.191
D12	Sizi ilgilendiren akademik veya idarî faaliyetler hakkında bilgilendirilme düzeyiniz	2.32	2.00	2	1.133	.477	-.753
D13	Dersliklerin mekânsal büyüklüğü	2.54	2.00	1	1.348	.228	-1.438
D14	Dersliklerdeki teknik donanımın (projeksiyon cihazı, akıllı tahta, bilgisayar, gerektiğinde ses sistemi vb.) yeterliliği	2.37	2.00	1	1.216	.425	-1.060

Marmara Üniversitesi'nin yürüttüğü faaliyetleri/çalışmaları aşağıdaki kriterler açısından değerlendiriniz		Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma	Eğiklik	Basıklık
D15	Varsa laboratuvar ve atölyelerdeki teknik donanımın (makineler, cihazlar, aletler vb.) yeterliliği	2.39	2.00	3	1.114	.219	-.925
D16	Ders araç ve gereçlerinin (sıra, masa, sandalye ve diğer malzemelerin) kullanılabilirliği	2.58	2.00	4	1.270	.139	-1.318
D17	Aydınlatma	3.28	4.00	4	1.224	-.644	-.762
D18	İklimlendirme (ısıtma, soğutma)	3.01	3.00	4	1.308	-.263	-1.237
D19	Bahçe düzenlemesi	2.75	3.00	4	1.320	-.025	-1.351
D20	Otopark	2.81	3.00	4	1.313	-.098	-1.234
D21	Spor alanları	2.31	2.00	1	1.235	.493	-.912
D22	Kantin ve sosyal mekânlar	2.56	2.00	1	1.338	.248	-1.305
D23	Engellilere uygun mekânsal-fiziksel düzenlemeler	2.16	2.00	1	1.079	.463	-.726
D24	Burs desteği	2.15	2.00	1	1.045	.380	-.848
D25	Barınma konusunda yönlendirme ve gerektiğinde yardımcı olma	2.37	3.00	3	1.071	.120	-.812
D26	Mediko-sosyal hizmetleri	2.70	3.00	3	1.096	-.122	-.714
D27	Yemek hizmetleri	3.21	4.00	4	1.222	-.506	-.803
D28	Temizlik hizmetleri	2.75	3.00	4	1.298	-.007	-1.312
D29	Güvenlik hizmetleri	3.10	3.00	4	1.279	-.405	-.996

3.2.2.1.3. Dış Paydaş Analizi

“Dış paydaş analizi kapsamında Marmara Üniversitesi'nden mezun olmuş öğrenciler ile Üniversite'nin sunduğu hizmetlerle doğrudan veya dolaylı etkileşim hâlinde olan kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütleri ve meslek kuruluşları ile anket çalışması yapılmıştır¹⁹⁸.” Dış paydaş özelliği gösteren kurum ve kuruluşların ana hizmet alanları ve etki gücüne göre sayısal dağılımı tablo 25'te gösterilmiştir. Her hangi bir dış paydaş birden fazla ana hizmet alanı ile etkileşim hâlinde olabildiği için Tablo'da verilen sayısal bilgilerin toplamı (510), dış paydaşların toplamından (317) sayıca daha fazladır.

Tablo-25 Dış Paydaşların Ana Hizmet Alanlarına ve Etki Gücüne Göre Sayısal Dağılımı

Sıra No		Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	Araştırma, Danışmanlık, Bilimsel Organizasyonlar ve Yayın Faaliyetleri	Kültürel ve Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	Genel Yönetim Faaliyetleri	Toplam
1	Etki Gücü Yüksek Düzeyde Olan Paydaşlar	86	97	55	27	265
2	Etki Gücü Orta Düzeyde Olan Paydaşlar	33	53	33	7	126
3	Etki Gücü Alt Düzeyde Olan Paydaşlar	41	44	32	2	119
	Toplam	160	194	120	36	510

¹⁹⁸ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

3.2.2.1.3.1. Mezunlar

Paydaş analizi kapsamında yapılan alan araştırmasına katılan Marmara Üniversitesi mezunlarının üniversitede yürütülen faaliyetler hakkındaki değerlendirmeleri Tablo 26'da gösterilmiştir. Buna göre mezunlar "bölümde verilen eğitimin, çalıştığı kurumun ihtiyaçlarına uygunluğu", "bölümden mezun olan öğrencilerin, çalıştığı kurumun aradığı nitelikleri taşıma düzeyi", "çalıştığı kurumda, bölümden mezun olan öğrencilerin tercih edilme düzeyi", "Marmara Üniversitesi'nin yerleşkelerine ulaşım" ve "Marmara Üniversitesi'nin genel imajı"ndan memnundur.

"Bölümün, çalışılan kurumla ilişkilerinin düzeyi", "Marmara Üniversitesi'nin, mezunun çalıştığı kurum ile yürüttüğü ortak faaliyetler (meslekî-tekniik eğitim, danışmanlık, projeler)", "Marmara Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların (araştırmalar, yayınlar, organizasyonlar vb.), mezunun çalıştığı kurumun etkinliğine yaptığı katkı", "Marmara Üniversitesi'nin gerçekleştirdiği sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerin yeterliliği", "Marmara Üniversitesi tarafından kariyer planlaması konusunda sunulan hizmetler", "Marmara Üniversitesi tarafından işe yerleştirme konusunda sunulan hizmetler", "Mezunlar arasında dayanışma ve kaynaşmanın artırılmasına yönelik olarak Marmara Üniversitesi tarafından yürütülen faaliyetler", "Mezunların Marmara Üniversitesi'ne katkı yapmasını teşvik edici (mezunların potansiyelinden yararlanmaya yönelik) faaliyetler", "Mezun derneklerinin faaliyetleri", "Marmara Üniversitesi'nin, yürütmekte olduğu faaliyetler ve projeler hakkında mezunları bilgilendirme düzeyi" konularında ise memnuniyetsizlik tespit edilmiştir. Söz konusu memnuniyetsizliğin geniş bir fikir birliğine dayalı olduğu da özellikle belirtilmelidir. "Bölümden mezun olan öğrencilerin 'Marmaralılık bilinci'ni taşıma düzeyi" ve "Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği" konularında ise net bir sonuca ulaşılamamıştır.

Tablo-26 Mezunların Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü

Marmara Üniversitesi'nin yürüttüğü faaliyetleri/çalışmaları aşağıdaki kriterler açısından değerlendiriniz		Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma	Eğiklik	Basıklık
A1	Bölümünüzde verilen eğitimin, çalıştığınız kurumun ihtiyaçlarına uygunluğu	3.12	3.00	4	1.201	-.339	-1.028
A2	Bölümünüzden mezun olan öğrencilerin, kurumunuzun aradığı nitelikleri taşıma düzeyi	3.21	4.00	4	1.165	-.403	-.850
A3	Çalıştığınız kurumda, bölümünüzden mezun olan öğrencilerin tercih edilme düzeyi	3.26	3.00	4	1.219	-.397	-.798
A4	Bölümünüzden mezun olan öğrencilerin "Marmaralılık bilinci"ni taşıma düzeyi	2.81	3.00	3	1.244	.087	-.966
A5	Bölümünüzün, çalıştığınız kurumla ilişkilerinin düzeyi	2.69	3.00	1	1.327	.167	-1.192
B1	Marmara Üniversitesi'nin, kurumunuz ile yürüttüğü ortak faaliyetler (meslekî-tekNIK eğitim, danışmanlık, projeler)	2.00	2.00	1	1.181	.986	-.078
B2	Marmara Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların (araştırmalar, yayınlar, organizasyonlar vb.), kurumunuzun etkinliğine yaptığı katkı	2.25	2.00	1	1.187	.585	-.677
C1	Marmara Üniversitesi'nin gerçekleştirdiği sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerin yeterliliği	2.45	2.00	2	1.173	.342	-.893
D1	Marmara Üniversitesi tarafından kariyer planlaması konusunda sunulan hizmetler	2.15	2.00	1	1.123	.614	-.630
D2	Marmara Üniversitesi tarafından işe yerleştirme konusunda sunulan hizmetler	1.92	2.00	1	1.066	.955	.067
D3	Mezunlar arasında dayanışma ve kaynaşmanın artırılmasına yönelik olarak Marmara Üniversitesi tarafından yürütülen faaliyetler	1.87	2.00	1	1.025	1.095	.571
D4	Mezunların, Marmara Üniversitesi'ne katkı yapmasını teşvik edici (mezunların potansiyelinden yararlanmaya yönelik) faaliyetler	1.87	2.00	1	.984	1.012	.441
D5	Mezun derneklerinin faaliyetleri	1.91	2.00	1	.972	.769	-.170
D6	Marmara Üniversitesi'nin, yürütmekte olduğu faaliyetler ve projeler hakkında sizleri bilgilendirme düzeyi	1.78	1.00	1	1.006	1.229	.767
D7	Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği	2.81	3.00	4	1.179	-.177	-1.063
D8	Marmara Üniversitesi'nin yerleşkelerine ulaşım	3.51	4.00	4	1.215	-.809	-.320
D9	Marmara Üniversitesi'nin genel imajı	3.26	3.00	4	1.190	-.403	-.744

3.2.2.1.3.2. Paydaş Kurum ve Kuruluşlar

Paydaş analizi kapsamında yapılan alan araştırmasına katılan paydaş kurum ve kuruluşların Marmara Üniversitesi hakkındaki değerlendirmeleri Tablo 27'de gösterilmiştir. Buna göre paydaş kurum ve kuruluşlar "Marmara Üniversitesi'nde verilen eğitimin, paydaş kurumun ihtiyaçlarına uygunluğu", "Marmara Üniversitesi'nden mezun olan öğrencilerin, paydaş kurumun aradığı nitelikleri taşıma düzeyi", "Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği", "Marmara Üniversitesi'nin yerleşkelerine ulaşım" ve "Marmara Üniversitesi'nin genel imajı" hakkında olumlu düşünmektedir.

"Marmara Üniversitesi'nin paydaş kurumla yürüttüğü ortak faaliyetler (meslekî-tekNIK eğitim, danışmanlık, projeler vb.)", "Marmara Üniversitesi tarafından

gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların (araştırmalar, yayınlar, organizasyonlar vb.) paydaş kurumun etkinliğine yaptığı katkı” ve “Marmara Üniversitesi'nin yürütmekte olduğu faaliyetler ve projeler hakkında paydaş kurumların bilgilendirilme düzeyi” konusunda ise memnuniyetsizlik vardır. Diğer taraftan, “Marmara Üniversitesi'nin gerçekleştirdiği sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerin yeterliliği” konusunda kararsızlık hâli mevcut iken, “Marmara Üniversitesi'nin ilgili bölümlerinin, paydaş kurumla ilişkilerinin düzeyi” konusunda net bir sonuca ulaşılamamıştır.

Tablo-27 Paydaş Kurum ve Kuruluşların Marmara Üniversitesi Hakkındaki Düşüncelerinin Nicel Görünümü

Marmara Üniversitesi'nin yürüttüğü faaliyetleri/çalışmaları aşağıdaki kriterler açısından değerlendiriniz		Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma	Eğiklik	Basıklık
A1	Marmara Üniversitesi'nde verilen eğitimin, kurumunuzun ihtiyaçlarına uygunluğu	3.40	4.00	4	1.075	-.710	-.180
A2	Marmara Üniversitesi'nden mezun olan öğrencilerin, kurumunuzun aradığı nitelikleri taşıma düzeyi	3.57	4.00	4	1.015	-.907	.488
A3	Marmara Üniversitesi'nin ilgili bölümlerinin, kurumunuzla ilişkilerinin düzeyi	2.95	3.00	3	1.141	-.031	-.801
B1	Marmara Üniversitesi'nin, kurumunuz ile yürüttüğü ortak faaliyetler (meslekî-teknik eğitim, danışmanlık, projeler vb.)	2.62	2.00	2	1.122	.237	-.881
B2	Marmara Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların (araştırmalar, yayınlar, organizasyonlar vb.), kurumunuzun etkinliğine yaptığı katkı	2.68	3.00	3	1.084	.241	-.571
C1	Marmara Üniversitesi'nin gerçekleştirdiği sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerin yeterliliği	2.89	3.00	3	1.081	-.111	-.552
D1	Marmara Üniversitesi'nin, yürütmekte olduğu faaliyetler ve projeler hakkında sizleri bilgilendirme düzeyi	2.35	2.00	2	1.135	.610	-.470
D2	Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği	3.54	4.00	4	1.020	-.831	.375
D3	Marmara Üniversitesi'nin yerleşkelerine ulaşım	3.37	4.00	4	1.109	-.671	-.238
D4	Marmara Üniversitesi'nin genel imajı	3.60	4.00	4	.981	-1.037	.841

3.2.2.1.3.3. Öğrencilerin Marmara Üniversitesi'ni Tercih Sebepleri ve Beklentiler Anketi

2007-2008, 2009-2010 ve 2011-2012 eğitim-öğretim dönemleri başında, Marmara Üniversitesi'ne yeni kayıt yaptıran öğrencilerin bu üniversiteyi tercih etme sebeplerini ve Marmara Üniversitesi'nden beklentilerini ölçmeye yönelik anket çalışmaları yapılmıştır. Toplam 6.582 öğrencinin katıldığı 2011-2012 eğitim-öğretim yılı anketine göre, öğrencilerin Marmara Üniversitesi'ni tercih etmelerindeki ilk beş sebep sırasıyla “Marmara Üniversitesi'nin bir devlet üniversitesi olması”, “o alanda çalışmayı planlamak”, “sosyal ve kültürel faaliyetlerin yoğun olduğu bir şehirde bulunması”, “bölümün, adayın ilgisini çekmesi”, “Marmara Üniversitesi'nin kamuoyundaki saygınlığı”dır. (Bkz. Tablo 28)

2009-2010 eğitim-öğretim yılındaki ankette de “Marmara Üniversitesi’nin bir devlet üniversitesi olması” ve “o alanda çalışmayı planlamak” ilk iki sırada yer alırken, üçüncü sırayı “bölümün, adayın ilgisini çekmesi”, dördüncü sırayı “Marmara Üniversitesi’nin köklü geçmişi”, beşinci sırayı da “eğitim maliyetlerinin vakıf üniversitelerine oranla düşük olması” ve “bölümün prestiji” almıştır.

2007-2009 eğitim-öğretim yılında yapılan ankette ise tercih sebepleri sırasıyla “o alanda çalışmayı planlamak”, “mezunlarının kolayca iş bulabilmesi”, “Marmara Üniversitesi’nin köklü geçmişi”, “Marmara Üniversitesi’nin bir devlet üniversitesi olması” ve “bölümün prestijidir.”

Tablo-28 Öğrencilerin Marmara Üniversitesi’ni Tercih Sebepleri

Marmara Üniversitesi’ni Tercih Sebebi	2011-2012	2009-2010	2007-2008
Devlet üniversitesi olması	4.584	4,59	4,15
Bu alanda çalışmayı planlıyorum	4.518	4,53	4,31
Sosyal ve kültürel faaliyetlerin yoğun olduğu bir şehirde bulunması	4.385	--	--
İlgimi çeken bir bölüm olması	4.359	4,32	3,65
Kamuoyundaki saygınlığı	4.337	3,72	--
Kamuoyundaki imajı	4.300	--	--
Köklü geçmişi	4.291	4,19	4,27
Mezunlarının kolayca iş bulabilmesi	4.226	4,16	4,28
Eğitim maliyetlerinin vakıf üniversitelerine oranla düşük olması	4.197	4,17	3,26
Bölümün prestiji	4.170	4,17	3,88
Uluslararası alanda tanınırlığı	4.105	3,97	3,86
Araştırma olanakları	4.067	4,10	3,77
Sosyal faaliyetleri	3.914	3,81	3,53
Yabancı üniversitelerle olan anlaşmaları	3.888	3,62	3,42
Bilişim alt yapısı	3.868	3,59	3,68
Büyüklüğü	3.854	--	--
Kampus güvenliği	3.836	3,73	3,55
Alanında uzman öğretim üyesi sayısı	3.834	3,97	3,73
Ailemin beklentilerini karşılaması	3.803	3,63	3,15
Öğrenci kulüpleri	3.747	3,56	3,28
Spor olanakları	3.654	3,51	3,40
Coğrafi Konum	3.621	3,85	3,02
Puanımın burayı tutması	3.520	3,45	3,57
Laboratuvar/atölye olanakları	3.470	3,39	3,40
Arkadaşlarım tarafından da tercih edilmesi	3.079	2,00	2,28
Mezunlarından ailemde de bulunması	2.270	1,64	1,96

Yeni kayıt yaptıran öğrencilerin beklentilerini ölçen ankete göre, Tablo 29’da 2011-2012 eğitim öğretim döneminde öğrencilerin Marmara Üniversitesi’nden en çok bekledikleri ilk beş husus sırasıyla “yaratıcılık ve yeni fikirler üretme becerisi”, “insanlarla iletişim becerilerini geliştirme”, “cinsiyet farkı gözetmeyen tarafsız tutum”, “uzmanlık konusuyla ilgili problem çözme yeteneği” ve “yaşam boyu kişisel öğrenim becerisidir.

2009-2010 eğitim-öğretim yılında ilk beş beklenti, sırasıyla “insanlarla iletişim becerilerini geliştirme”, “yaşam boyu kişisel öğrenim becerisi”, “işverenlerin isteyebileceği güncel bilgi ve beceriler”, “toplum gelişimine katkıda bulunma” ve “yaratıcılık ve yeni fikirler üretme becerisidir.

2007-2009 eğitim-öğretim yılında ilk beş beklenti ise sırasıyla “uygun teknolojiyi kullanabilme yetkinliği”, “farklı görüşlere karşı saygı”, “insanlarla iletişim becerilerini geliştirme”, “işverenlerin isteyebileceği güncel bilgi ve beceriler” ve “toplum gelişimine katkıda bulunmadır.

Tablo-29 Öğrencilerin Marmara Üniversitesi'nden Beklentileri

Beklentiler	2011-2012	2009-2010	2007-2008
Yaratıcılık ve yeni fikirler üretme becerisi	4.694	4,64	4,46
İnsanlarla iletişim becerilerini geliştirme	4.694	4,69	4,49
Cinsiyet farkı gözetmeyen tarafsız tutum	4.682	4,38	4,32
Uzmanlık konusuyla ilgili problem çözme yeteneği	4.672	4,60	4,47
Yaşam boyu kişisel öğrenim becerisi	4.667	4,65	4,46
İşverenlerin isteyebileceği güncel bilgi ve beceriler	4.665	4,65	4,49
Değişimi etkin yönetebilme becerisi	4.660	4,57	4,46
Belirsizlikle başa çıkabilme becerisi	4.658	4,61	4,48
Farklı görüşlere karşı saygı	4.652	4,61	4,50
Uygun teknolojiyi kullanabilme yetkinliği	4.652	4,63	4,51
Toplum gelişimine katkıda bulunma	4.641	4,65	4,49
Etkili bir ekip çalışmanı olma becerisi	4.639	4,61	4,46
Kültürel çeşitliliği takdir etme	4.630	4,56	4,44
Kişisel değerleri anlama	4.595	4,49	4,39
Evrensel değerler	4.569	--	--
Entelektüel gelişim	4.524	4,48	4,25
Liderlik özelliği	4.519	4,43	4,30
Ahlâkî değerler	4.443	4,54	4,44
Sanatsal gelişim	4.334	--	--

Analiz kapsamında yürütülen bir diğer çalışma paydaş analizi olarak gösterilmektedir. Paydaşlar “iç paydaş” ve “dış paydaş” şeklinde anket yapılarak analiz edilmektedir. Anket formları iç paydaşlardan 38.000 öğrenci, 2.500 akademisyen, 170 yöneticiye, 815 çalışan, dış paydaş olarak da 590 kurum ile 15.470 mezun ve öğrenciye ulaştırılmış bulunmaktadır. Gönderilen anketlerden bilimsel açıdan yeterli, geçerli ve güvenilir geri dönüşler olduğu ifade edilmiştir.

Bir başka analiz çalışması ise çevre analizidir. Bu çalışmada “dünyada yükseköğretimin mevcut durumu, eğilimler ve öngörüler”, “Türkiye’de yükseköğretim sisteminin genel durumu ve geleceği”, “Türkiye’de yükseköğretimde üst/ilgili kurumların yükseköğretim sistemine yönelik yaklaşımları” ve “üniversitelerin akademik performansa dayalı başarı sıralaması ve Marmara Üniversitesi’nin konumu” üzerinde durulmaktadır.

Analiz çalışmalarında tüm çalışmalardan elde edilen veriler akademik ve idari birimlere yapılan saha çalışmaları ile birleştirilerek üniversiteye ait güçlü ve zayıf yanlar, muhtemel fırsatlar ve tehditler belirlenmektedir. Verilerin derlenmesi ile 387 adet güçlü ve zayıf yan ile fırsat ve tehditten yapılan analiz sonucu 117 güçlü, 159 zayıf yan ile 70 adet fırsat ve 41 adet tehdit tanımlaması yapılmaktadır. (GZFT analiz örneği Tablo 30)

Tablo-30 GZFT Analizi-Mühendislik Fakültesi (Eğitim-Öğretim Faaliyetleri)

ANA HİZMET ALANI	BİRİMİNİZ	MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Eğitim- Öğretim Faaliyetleri	GÜÇLÜ YANLAR	
	Eğitim dilinin İngilizce olması	Ülkemizin en köklü üniversitelerinden biri olması
	Uluslar arası Eğitim ve tecrübe birikimi olan kaliteli kadrosu	Uluslar arası Eğitim ve tecrübe birikimi olan kaliteli kadrosu
	Derslerin içeriği ve müfredatın güncel olması	Üniversitede çok farklı lisans ve lisansüstü programların olması
	Seçmeli derslerin sayısı ve çeşitliliği	YAP VE ÇAP programlarının çeşitliliği
	Araştırma Görevlilerinin seçkinliği, niteliği ve çalışkanlığı	Köklü uygulama ve araştırma merkezlerinin bulunması
	Kaliteli olarak iyi öğrencilerin gelmesi	Disiplinler arası çalışma imkanlarının olması
	Öğrencilerin (özellikle lisansüstü) uluslar arası literatürü takip edebilmeleri	DS (Diploma Eki) verilmesi
	Ulusal ve uluslar arası kurum ve kuruluşlarda görevlendirilen veya görevlendirilebilecek düzeyde öğretim üyelerinin olması	
	Erasmus programından faydalanılması	Eğitim dilinin çeşitliliği
	Üniversite giriş sınavlarında iyi bir düzeyde tercih edilmesi	
	Mühendislik laboratuvarlarının öğrencilere çok iyi yaptırılmaları	
	Danışmanlık kurumunun çok iyi işletilmesi	
	Stajların çok iyi değerlendirilmesi	
	Kısmi zamanlı öğretim üyelerinin bulunması	
	Yaygın ÇAP uygulaması ile bölümlerimizin diğer bölümlere katkısı	
	Öğretim üyeleri arasındaki ilişkilerin genel olarak iyi olması	
	İyi akademisyen öğrenci ilişkisi	
	Öğrenciler arasında uyumlu ve dostça ilişkiler bulunması	
	Eğitimde mükemmellik aranılması	
	Etkin öğrenci kulüplerinin bulunması	
	ZAYIF YANLAR	
	Öğretim üyesi ders yüklerinin fazlalığı	Fiziksel altyapının yetersizliği
	Araştırma görevlisi idari yükünün fazlalığı	Akademik birimlerin akreditasyon sürecindeki yavaşlık
	Lisansüstü öğrencilerinin okulla ilişkilerinin zayıflığı	Kampüslerin dağınıklığı
	Eğitim kadromuzun sayıca yetersiz olması	Bilgisayar, laboratuvar, yazılım ve donanım eksikliklerinin bulunması
	Eğitim laboratuvarlarının gerekenden az olması	Merkezi otomasyon sistemine henüz geçilememesi
	Bilgisayar, laboratuvar, yazılım ve donanım eksikliklerinin bulunması	Mezun üniversite iletişiminin eksikliği
	Teknik iletişim derslerinin (rapor yazmak, sunum yapmak, iletişim vb.) olmaması	Araştırma ve uygulama merkezlerinden yeterli verim alınamaması
	Üniversite kütüphanesinin kitap ve dergi adedi bakımından yetersizliği	Uluslar arası dergilerde yayımlanan bilimsel makale sayısının düşük olması
	Ulusal ve uluslar arası kurum ve kuruluşlarda görevlendirilen öğretim üyelerinin bölümlerde kalmaması	Proje gelirlerinin düşük olması
	FBE' de ders vermek için fakültelerden görevlendirme istenmesi	Paydaşlarla işbirliğinin yetersizliği
Bütün üniversitelerde Fen Ed. Fakülterinde ilgili Ana Bilim Dalı tarafından verilen bazı temel bilim derslerinin fakültemizce verilmesi		
İşletme, iktisat, iş hukuku, iş psikolojisi vb. alanlarda Yan dal uygulamalarının olmaması		
Bazı bölümlerde öğrenci kalitesinin düşmesi (Lisans+Yüksek lisans)		
Kullanılan teknolojilerin yetersizliği		

ANA HİZMET ALANI	BİRİMİNİZ	MARMARA ÜNİVERSİTESİ
	FIRSATLAR	
	Anadolu yakasında ilk yerleşik devlet üniversitesi fakültesi olmak	Anadolu yakasındaki ilk devlet üniversitesi olmak
	Yüksek puanlı öğrenci gelişi	Ülkemizin yeniden üretim ve yatırım ülkesi olması ve global entegrasyonun artması
	Yüksek lisans alternatifleri, özellikle tezsiz programlara olan talep	Kampüs öğreniminin ciddi ve güvenilir olarak algılanması
	Gece programı harçlarının diğer fakültele göre düşük olması	Yüksek öğrenime talebin artması
	İletişim olanaklarının gelişmesi	
	Endüstri ile ortak programların gerçekleştirilmesi	
	ERASMUS programından faydalanılması	
	Kadro alınabilmesi halinde çalışmak isteyen çok sayıda genç ve nitelikli öğretim üyesinin bulunması	
	Kampüs öğreniminin ciddi ve güvenilir olarak algılanması	
	İleri teknolojiye bağlı yeni branşlara olan talebin artması	
	Mezunlarımızın etkili yerlere gelmeleri	
	Ülkemizin yeniden üretim ve yatırım ülkesi olması ve global entegrasyonun artması	
	TEHDİTLER	
	Öğrenci sayısının fazlalığı	Özel üniversite sayısında artış
	Öğrencilerin 3.sınıftan itibaren çalışıp derslere devam etmemesi	Motivasyon eksikliği ve ücret yetersizliği
	Bazı bölümlerde istem dışı olarak sürekli artan kontenjanlar	
	Teknik Üniversitelerin, dershaneler tarafından öne çıkarılması	
	Sektörlerdeki cazip iş imkanlarının kaliteli öğretim üyelerinin gelmesini engellemesi	
	Vakıf üniversitelerinin öğretim üyelerini transfer etmeleri	
	ERASMUS ile gidilen üniversitelerin kaliteli olmaması	
	Mühendislik bilimlerinde özel üniversite sayısındaki artış	
	Gece yüksek lisans programları için haftanın 5 akşamı derse girme mecburiyeti getirilmesi	
	Gece ders ücretlerinin düşük olması	
	Yabancı dillerde iyi bir İngilizce eğitiminin verilememesi	
	Bütçe-kaynak yetersizliği	
	Üretimden çok hizmet sektörünün gelişmesi	
	GELECEK SENARYOLARI VE ÖNGÖRÜLER	
	"Yetkin mühendislik" kavramı öne çıkacaktır.	
	Kampüs eski binalarının hızla yenilenmesi ve daha modern binaların yapılması tercihleri olumlu etkileyebilir.	

Verilerin analizinde sayının geniş tutulduğu, görülmektedir. Bu tür analiz çalışmalarında stratejik verilerin kullanılması yararlı olabilir.

3.2.2.2. Geleceğin Tasarlanması, Misyon, Vizyon

Marmara Üniversitesi Stratejik Planı'nın "geleceğinin tasarlanması" bölümünde 2013-2017 yılı sonunda planın uygulanması ile ulaşılması istenen konunun belirlenmesine yönelik çalışmalar yürütmüştür. Bu kapsamda misyon, vizyon, değerler ve slogan tanımlanması süreci yürütülmektedir.

Marmara Üniversitesi misyonunu; “Eğitim, öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetleri ile küresel düzeyde liderlik eden, ürettiklerini insanlığın yararına sunan, etik değerlere saygılı, yaratıcı, bağımsız ve eleştirel düşünebilen bireyler yetiştiren bir üniversite olmak” şeklinde belirlenmektedir¹⁹⁹. Marmara Üniversitesi vizyonunu; “Eğitim, bilim, teknoloji, sanat ve sporda öncü bir üniversite olmak” şeklinde belirlenmektedir²⁰⁰. Vizyon ulaşılmak istenen noktayı belirlemektedir. Kısa, öz, anlaşılır, açık olmalı şeklinde ifade edilmektedir. Marmara Üniversitesi vizyonu da bu hususlar çerçevesinde belirlenmektedir.

Kamu kurumlarında misyonun sınırları esasen kanunlarla çizilmiş bulunmaktadır. Marmara Üniversitesi misyonu da kanunlarla kendisine verilen görevler doğrultusunda belirlenmektedir.

Marmara Üniversitesi'nin kurumsal değerleri²⁰¹:

1. “Özgür düşünce,
2. Mükemmellik,
3. Etik değerlere saygı,
4. Sürdürülebilir gelişme,
5. Yönetişim,
6. Adalet”

şeklinde belirlenmektedir.

Marmara Üniversitesi sloganını: “Köklü geçmiş, güçlü gelecek” şeklinde olarak bütün ekipleri bir arada toplayarak yapılan çalıştay neticesinde belirlemiştir.

3.2.2.3. Stratejik Alanlar, Amaçlar, Hedeflerin Belirlenmesi

Marmara Üniversitesi stratejik amaçlar ve alanlar bölümünde beş stratejik alan yer almaktadır. Alanlar sırasıyla²⁰²:

1. “Kurumsal dönüşümün sağlanması
2. Kaynakların geliştirilmesi,
3. Eğitim, araştırma ve uygulama altyapısının güçlendirilmesi,
4. Toplumla bütünleşmenin sağlanması,
5. Dünya ile bütünleşmenin sağlanması.” olarak gösterilmektedir.

Analizler sonucunda ortaya konulan beş stratejik alan dikkate alınarak yedi adet amaç belirlenmektedir. Belirlenen amaçlar şunlardır²⁰³,

1. “Kurumsal dönüşümü sürdürülebilir kılmak,
2. Malî kaynakları güçlendirmek,

¹⁹⁹ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 22.04.2015).

²⁰⁰ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 15.04.2015).

²⁰¹ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

²⁰² marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 30.04.2015).

²⁰³ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 21.04.2015).

3. İş hayatında tercih edilen öğrenciler yetiştirmek,
4. Referans alınan bilimsel çalışmalar yapmak,
5. Kültürel ve sosyal faaliyetleri mükemmelleştirmek,
6. Paydaşlarla ortak faydaya dayalı işbirlikleri geliştirmek,
7. Uluslararası düzeyde etkili ilişkiler ağı geliştirmek.” şeklinde sıralanmaktadır.

Ayrıca amaçlara uygun 65 adet stratejik hedef belirlenmektedir. Hedeflerin ölçülebilir, sonuç odaklı, ulaşılabilir, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilebilir olması gerekmektedir. Örneğin; “1.1.Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar dört fakülte binası ve iki adet çok amaçlı kültür merkezi, bir adet müzik stüdyosu inşa edilmesini sağlamak.” Stratejik planların izlenebilmesi ile ilgili en önemli araçlar performans göstergesi olarak ifade edilmektedir. Üniversite planında, “maliyetlendirme” başlığı altında düzenlenmektedir. “stratejik amaç ve hedeflere ilişkin performans tablosu” düzenlenmektedir (Tablo bilgilerine Ek: 9 da yer verilmiştir).

3.2.2.4 İzleme ve Değerlendirme

Performans göstergeleri mevcut kanuni düzenlemelere göre stratejik planların uygulama araçları olarak gösterilmektedir. Maliye Bakanlığı'nca Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi ile tüm kamu idarelerine performans bazlı bütçeleme yapma zorunluluğu getirilmektedir. PEBR'ine göre faaliyetler ile maliyetlerin ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Uygulamada her zaman faaliyetler ile maliyetler birebir ilişkilendirilemeyebilir. Genel yönetim giderlerinin maliyet dağıtımı önemli bir sorun olarak görülmektedir. Kamu kurumlarında kullanılması zorunlu olan temel bütçe analitik bütçe olarak gösterilmesi gerekmektedir. Analitik bütçe IMF ile yapılan anlaşmalar kapsamında kamu kurumlarının gelir ve giderlerinin net ve ayrıntılı bir biçimde takip edilmesi amacına hizmet etmektedir. Kamu kurumları bir yandan analitik bütçe yapısını kullanırken diğer yandan performans esaslı bütçeleme yapmakta her iki bütçede ayrı amaçlara hizmet etmekte dolayısıyla bütçe bilgilerinin birleştirilmesi ve ayrıştırılması zaman zaman çalışmalarını güçleştirmektedir. Genel yönetim giderleri bütçelerin önemli bir kısmını kapsadığından genel yönetim giderlerinin performans göstergelerine dağılımında faaliyet- maliyet ilişkisi kurmak güçleşmektedir.

Tablo-31 M.Ü. Performans Göstergesi²⁰⁴

Stratejik Amaç:						Stratejik Amaç: Kurumsal Dönüşümü Sürdürülebilir Kılmak					
Performans Hedefi:		2014: 2 adet engelli asansör; 3 adet engelli rampası; 2 adet engelli lavabo; 200m2 hissedilebilir yüzey kaplaması				2014 Gerçekleşme Düzeyi:%66		Açıklama:			
						İzleme					
Stratejik Hedef		Perf. Hedefi		Perf. Göstergeleri		Bitiş Tarihi		Faaliyetin durumu			
Siyasal Bilgiler Fakültesi tarafından kullanılan binaların ve mekânların, özürliülerin ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesine yönelik çalışmaların 2013 yılı sonuna kadar tamamlanmasını sağlamak		Siyasal Bilgiler Fakültesi tarafından kullanılan binaların ve mekânların, özürliüler için erişilebilirliğine yönelik çalışmaları 2014 yılı sonuna kadar tamamlanmasını sağlamak		İnşa edilen özürliü asansörü sayısı (2 adet) İnşa edilen rampa sayısı(3 adet)		2014					
				Özürliüler için inşa edilen lavabo sayısı (2 adet)		2014		50%		Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığının yetkisindedir.	
				Döşenen hissedilebilir yüzey kaplaması miktarı (50 m ²)		2014		200 m2 Döşenen hissedilebilir yüzey kaplaması miktarı yapılmıştır.			
Performans Hedefi :		2014: 5 akıllı tahta derslik				2014 Gerçekleşme Düzeyi:%80		Açıklama:			
						İzleme					
Stratejik Hedef		Perf. Hedefi		Perf. Göstergeleri		Bitiş Tarihi		Faaliyetin durumu			
2017 yılı sonuna kadar akademik birimlerde kullanılmak üzere 110 adet akıllı tahta temin edilmesini sağlamak		5 akıllı tahta derslik		Akıllı tahta ile donatılan derslik sayısı (adet)		2017		Akıllı tahta ile donatılan derslik sayısı: 4 adet			
Stratejik Amaç						Stratejik Amaç: Mali Kaynakları Güçlendirmek					
Performans Hedefi :		2014: yabancı öğrenci sayısını %10 artırmak				2014 Gerçekleşme Düzeyi: %100		Açıklama:			
						İzleme					
Stratejik Hedef		Perf. Hedefi		Perf. Göstergeleri		Bitiş Tarihi		Faaliyetin durumu			
Yabancı uyruklu öğrenci sayısını her yıl arttırarak 2017 yılı sonuna kadar toplam öğrenci sayısının % 5 ine ulaştırmak		yabancı öğrenci sayısını %10 artırmak		Toplam öğrenci sayısı (adet) Yabancı uyruklu öğrenci sayısı (adet)		2017		2013:46 yabancı uyruklu ögr.2014: 55 yabancı uyruklu ögr.			
Performans Hedefi :		2014: proje sayısı: 4 adet destek miktarı: 30.000 TL				2014 Gerçekleşme Düzeyi: %50		Açıklama:			
						İzleme					
Stratejik Hedef		Perf. Hedefi		Perf. Göstergeleri		Bitiş Tarihi		Faaliyetin durumu			

²⁰⁴ marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

BAPKO, TDK, TÜRKSOY, TİKA, TÜBİTAK, TUBA, DPT, AB, İSTKA (İstanbul Kalkınma Ajansı) ve diğer fon kaynaklarından sağlanan proje desteği miktarını her yıl artırarak 2017 yılı sonuna kadar yıllık 13.400.000.-TL'ye yükseltmek	proje sayısı: 4 adet destek miktarı: 30.000 TL	Fon desteği sağlanan proje sayısı Sağlanan fon desteği miktarı (TL)	2017	2 adet proje	
Performans Hedefi :	2014: 2 adet kurs ile 10.000TL gelir elde etme			2014 Gerçekleşme Düzeyi:0	
	İzleme				Değerlendirme
Stratejik Hedef	Perf. Hedefi	Perf. Göstergeleri	Bitiş Tarihi	Faaliyetin durumu	
Döner sermaye kapsamında elde edilen gelirleri her yıl düzenli olarak artırarak 2017 yılı sonuna kadar yıllık 89.000.000 TL'ye yükseltmek	2 adet kurs ile 10.000TL gelir elde etme	Açılan kurs veya seminer programı sayısı (adet) Elde edilen gelir miktarı	2017	0	
Stratejik Amaç	Stratejik Amaç:İş Hayatında Tercih Edilen Öğrenciler Yetiştirmek				
Performans Hedefi :	2014: 2 öğrenci			2014 Gerçekleşme Düzeyi:0	
	İzleme				Değerlendirme
Stratejik Hedef	Perf. Hedefi	Perf. Göstergeleri	Bitiş Tarihi	Faaliyetin durumu	
2017 yılına kadar 130 adet sektörel, teknik ve kurumsal gezi yapılmasını ve bu gezilere toplam 1200 öğrencinin katılımını sağlamak	2 öğrenci	Yurt dışı teknik inceleme ve temas programlarına katılan öğrenci sayısı	2017	0	Maddi kaynak sağlanamadığından yapılamamıştır
Performans Hedefi :	2014: 2 adet ders			2014 Gerçekleşme Düzeyi:0	
	İzleme				Değerlendirme
Stratejik Hedef	Perf. Hedefi	Perf. Göstergeleri	Bitiş Tarihi	Faaliyetin durumu	
Öğrencilerin meslekî donanımını geliştirmek amacıyla, İngilizce, Fransızca, Arapça ve Rusça'nın yanı sıra Almanca, Farsça, Çince, İbranice, Yunanca ve İspanyolca dillerinden en az birini iyi derecede öğrenebilmeleri için gerekli altyapının 2017 yılı sonuna kadar kurulmasını sağlamak	2 adet ders	Verilen ders sayısı	2017	0	Öğretim üyesi temin edilemediğinden dersler açılamamıştır (2014).
Stratejik Amaç	Stratejik Amaç: Referans Alınan Bilimsel Çalışmalar Yapmak				
Performans Hedefi :	2014: 2 adet dergi			2014 Gerçekleşme Düzeyi:%100	Açıklama:

	İzleme				Değerlendirme
Stratejik Hedef	Perf. Hedefi	Perf. Göstergeleri	Bitiş Tarihi	Faaliyetin durumu	
2017 yılı sonuna kadar 8 adet yeni akademik dergi yayınlamak	2 adet dergi	Yılda çıkarılan dergi sayısı	2017	2 dergi	
Stratejik Amaç	Stratejik Amaç: Kültürel ve Sosyal Faaliyetleri Mükemmelleştirmek				
Performans Hedefi :	2014: 2 organizasyon			2014 Gerçekleşme Düzeyi:%100	Açıklama:
	İzleme				Değerlendirme
Stratejik Hedef	Perf. Hedefi	Perf. Göstergeleri	Bitiş Tarihi	Faaliyetin durumu	
2017 yılı sonuna kadar yıllık en az 90 adet kültürel, sanatsal, sportif, sosyal ve eğitici organizasyon düzenlemek	2 organizasyon	Düzenlenen organizasyon sayısı	2017	4 adet organizasyon	
Stratejik Amaç	Stratejik Amaç: Paydaşlarla Ortak Faydaya Dayalı İşbirlikleri Geliştirmek				
Performans Hedefi :	2014: 5 adet organizasyon			2014 Gerçekleşme Düzeyi:%40	
	İzleme				Değerlendirme
Stratejik Hedef	Perf. Hedefi	Perf. Göstergeleri	Bitiş Tarihi	Faaliyetin durumu	
Öğrencilerin iş hayatına atılmadan önce tercihlerini doğru bir şekilde yapabilmeleri amacıyla öğrenci kulüpleri ile sektör temsilcileri arasındaki ilişkiyi teşvik etmek ve ortak etkinliklerin artmasını sağlamak adına Türkiye'nin önde gelen kurumlarıyla 2017 yılı sonuna kadar toplam 10 adet organizasyon düzenlemek	5 adet organizasyon	Gerçekleştirilen organizasyon sayısı (adet)	2017	2 adet organizasyon	Üniversitemiz bünyesinde Mezunlar Ofisi kurulması halinde sayı arttırılacaktır(2014).
Stratejik Amaç	Stratejik Amaç: Uluslararası Düzeyde Etkili İlişkiler Ağ Geliştirmek				
Performans Hedefi :	2014 : 3 öğretim elemanı- 30 öğrenci sayısı			2014 Gerçekleşme Düzeyi:%67	Açıklama:
	İzleme				Değerlendirme
Stratejik Hedef	Perf. Hedefi	Perf. Göstergeleri	Bitiş Tarihi	Faaliyetin durumu	
2017 yılı sonuna kadar uluslararası eğitim ve değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısını yılına kadar 60'a öğrenci sayısını ise 250'ye yükseltmek	2013 yılında, uluslararası öğrenci değişim programlarına katılan öğretim elemanı sayısını 3'e, öğrenci sayısını 30'a yükseltmek	Değişim programına katılan öğretim elemanı sayısı (adet)	2017	Değişim programına katılan öğretim elemanı sayısı: 1 Değişim programına katılan öğrenci sayısı: 54	

Planın son bölümü “izleme ve değerlendirmeye ayrılmaktadır. Bu bölümde Stratejik planla ulaşılmak istenen hedeflerin, yapılan ve yapılacak çalışmaların iyileştirme kapsamında yer alan aktiviteler belirlenmektedir. Süreçte sorumlu olacak personel yapılacak çalışmaların sistematik olarak ölçümü, raporlanması, iyileştirme eylem planları, sonuçların üniversitede en yetkili kurullar olan yönetim kurulu ve Senato'ya sunulması aktiviteleri tanımlanmaktadır. (Ek:10 İzleme tablosu)

3.3. MARMARA ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANI'NIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Marmara Üniversitesi Stratejik planı;

1. Planın Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan Stratejik Planlama Kılavuzu ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Yükseköğretim Kurulu tarafından hazırlanan Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği ve Yükseköğretimde Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi çerçevesinde hazırlandığı görülmektedir.

2. Stratejik planın üniversitedeki akademik ve idarî personelin yanı sıra öğrencilerin ve dış paydaşların aktif katılımıyla hazırlandığı beyan edilmektedir. Hem özel sektörde hem de kamu kuruluşlarında planın başarılı olarak yürütülmesi için gerekli önemli olan katılımçılık ilkesine uyulmaktadır.

3. Üniversitenin kurumsal geçmişi gün yüzüne çıkarılmış mevcut durumu ayrıntılı bir şekilde analiz edilecek geleceğe dair hedefler konmaktadır. Üniversitenin misyonu, vizyonu ve kurumsal değerleri tanımlanmakta kurumsal kimliğini ifade edecek bir slogan geliştirilmektedir. Stratejik Planlama Sürecinde akademik ve idarî birimlerin de görüşlerinin alındığı ifade edilmektedir. Stratejik planın katılımçılık ilkesi ile birlikte planın sahiplenilmesi açısından yararlı bulunmaktadır.

4. Üniversitenin misyonunun üniversitelerin tabi olduğu ve görev sınırlarının çizildiği 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu çerçevesinde belirlendiği görülmektedir.

5. Üniversite vizyonu olarak gelecekte ulaşılmak istenen yer kısa ve öz olarak tanımlanmaktadır. Vizyonun hem mevzuata hem de özel sektör uygulamalarına uygun olduğu görülmektedir.

6. Üniversitenin stratejik planı beş stratejik alan ve yedi stratejik amaç üzerine oturtularak, stratejik amaçlar, akademik ve idarî birimlerle doğrudan ilişkilendirilerek stratejik hedefler tanımlanmaktadır. Amaç ve hedeflerle akademik ve idari birimler arasında kurulan doğrudan ilişki görev-sorumluluk bilinci ve izleme-değerlendirme açısından önemli olabilir.

7. Marmara Üniversitesi Planında yer alan amaçların misyonuna uygun

kavramsal ifadeler olduğu gör÷lmektedir.

8. Stratejik hedeflere uygun performans hedefleri belirlenmiş ve performans göstergeleri atanmaktadır. Genel olarak performans göstergeleri mevzuata uygun hazırlanmaktadır. Ancak tamamının açık, ölçülebilir nitelikte olmadığı gör÷lmektedir.

9. İzleme ve Değerlendirme kısmında, yapılan iyileştirme çalışmalarının izlenip ve ölçümü yapılp, raporlanacağı belirtilerek stratejik plan çalışması tamamlanmaktadır.

10. Stratejik hedeflerden bazılarının gerektiği gibi belirlenmediği tespit edilmektedir. Örneğin; “1.32. Stratejik Hedef: Hizmet içi Eğitim Yönergesini 2013 yılı sonuna kadar tam olarak uygulamak.” Belirlenen hedeflerin ölçülebilir olması gerekmektedir.

11. Marmara Üniversitesi Planında performans göstergeleri stratejik planlama ekibi ve amaçlara hizmet edecek faaliyetlerden sorumlu olacak yürütücü konumunda bulunan çalışanlarla birlikte hazırlanmaktadır. Bu durum stratejik planlama anlayışı için gerekli olan katılımıcılık, yetki sorumluluk ilişkisinin kurulabilmesi ve planın başarıyla yürüt÷lmesi açısından önem arz etmektedir.

12. M.Ü. Stratejik Planında bazı hedeflerin maliyetlerine yer verilmediği, bazı hedeflerin amaçlara uygun belirlenmediği, bazı göstergelerin iyi tanımlanmadığı gör÷lmektedir.

13. M.Ü. Stratejik Planı Üniversiteler içinde önemli bir yere sahip olan bir uygulama örneği olması ve yasal mevzuat ile diğer düzenlemeler doğrultusunda stratejik yönetim aracı olan stratejik planların kamu sektöründe de uygulanabilirliğini göstermiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARININ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN KURUMSAL PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu kısımda, araştırmanın metodolojisi, araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizi, demografik değişkenlere ait bulgular, ilişki ölçeği ile ilgili bulgular ve kurumsal performans ile stratejik planlama uygulamaları değişkenlerin karşılaştırmalı analizi ve bulgular konularına yer verilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın problemi, araştırmanın evreni ve örneklem, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın varsayımları, araştırmanın ölçeğinin güvenilirliği, araştırmada kullanılan analiz teknikleri ve araştırma bulguları ve değerlendirme konuları incelenmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Kamu kurumlarında stratejik planlama ve stratejik planlama uygulamalarının devlet üniversitelerinin kurumsal performansına etkilerini bilimsel yöntemle inceleyen uygulamalı bir araştırmadır.

Bu araştırmanın amacı devlet üniversitelerinde stratejik planın nasıl uygulandığına stratejik plandan sorumlu olan idari ve akademik personelin stratejik planlamayı nasıl değerlendirdiğine ilişkin analiz yapmaktır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, Türkiye'deki devlet üniversitelerinde uygulanması amaçlanan stratejik planlamanın kurumsal performansa katkı sağlayıp sağlamadığının stratejik planlama ile ilgili ve sorumlu personelin düşüncelerin analiz edilmesi açısından önemlidir.

4.1.3. Araştırmanın Problemi

Kamu kurumlarında stratejik planlama ve stratejik planlama uygulamalarının devlet üniversitelerinin kurumsal performansına etkileri var mıdır?

4.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

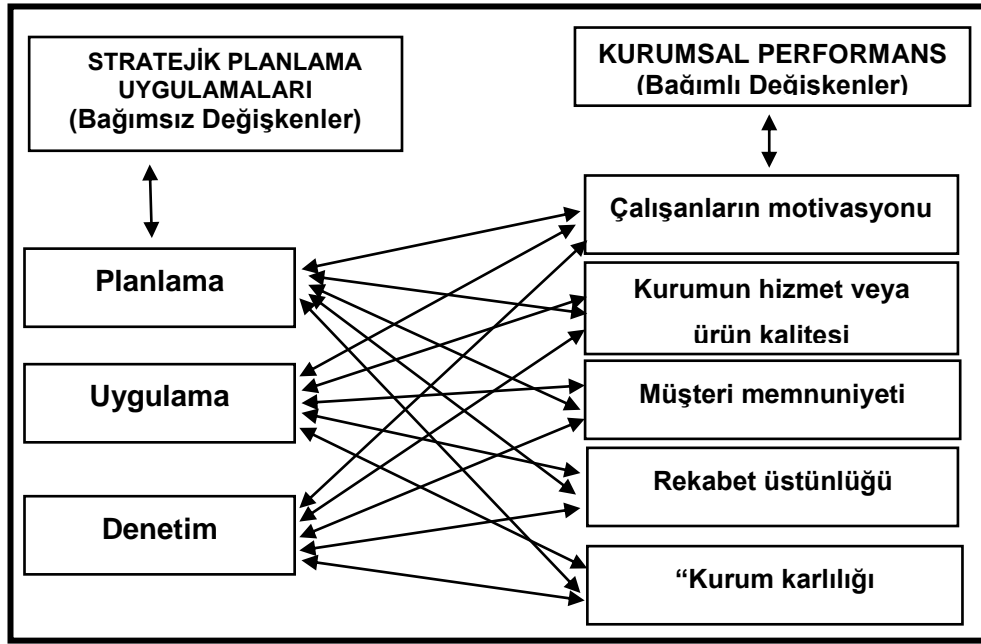
103 devlet üniversitesinden 20 sinde görev yapan ve stratejik plandan sorumlu personele uygulanacaktır. 20 devlet üniversitesinin her birinde mevcut Stratejik Planlama Şube Müdürlükleri elemanları ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticiler oluşturmaktadır. Anakütle 120 personelden oluşmaktadır, soru formları tüm ana kütleliyi oluşturan personele gönderilmiştir. E- posta, tekrar e-posta (bir hafta

sonra), telefonla, yüz-yüze görüşüldü ve geri dönüş oranı artırıldı. % 63 geri dönüş oranı sağlanmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

“Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Uygulamalarının devlet üniversitelerinin Kurumsal Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma “ konusyla sınırlı bir çalışma olup, 20 Devlet üniversitesinde yapılacak uygulamalı bir araştırma olarak planlanmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil-6 Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi

Araştırmanın Hipotezleri

H₀: Stratejik Plan Uygulamaları ile Çalışanların Memnuniyeti Arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Stratejik Plan Uygulamaları ile Çalışanların Memnuniyeti Arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

H₀: Stratejik Plan Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.

H₂: Stratejik Plan Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

H₀: Stratejik Plan Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.

H₃: Stratejik Plan Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

4.1.7. Araştırmanın Varsayımları

1. Anket uygulanan yöneticilerin samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

4.1.8. Araştırmanın Ölçeği

Pilot araştırma yapıldıktan sonra ölçek güvenirliği analiz edilmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında, Haris (1987), çalışmasından yararlanılmıştır²⁰⁵.

4.1.9. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Çalışmanın hazırlanmasında ampirik yöntem tercih edildiğinden soruları cevaplandırmak veya varsayımları sınamak için gerekli veriler anket tekniği ile toplanacaktır. Araştırmada teorik bölümün hazırlanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılacaktır. Toplanan veriler, SPSS 21 programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenecektir.

4.1.10. Araştırmanın Değişkenlerini Belirlemede Faktör Analizi

Faktör analizi, birçok değişkenin birkaç başlık altında toplanması tekniğidir. Mesela, bir ankette 100 madde olsun. Söz konusu anket sonucunda deneklerin; sözel, matematiksel ve analitik kabiliyetleri değerlendirilmek istenmiştir. Faktör analizinin uygulanması suretiyle, söz konusu kabiliyetlerin her birisi için bir "faktör skoru" elde edilebilir. Analiz, üçten daha az veya daha fazla birbirinden farklı faktörün olup olmadığını ortaya çıkarır (Özdamar, 1996). Ancak Faktör analizi yapmanın gerekli olup olmadığını ölçen Bartlett testi yaparak Faktör analizinin gerekliliğini kesinleştirmek gerekmektedir.

Tablo-32 KMO ve Bartlett's Test Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçümü.		,748
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Değeri	581,720
	df	231
	Sig.	,000

Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması (Kaiser-Meyer-Olkin 0 ile 1 arasında değer alır).

²⁰⁵ Shirlene Haris, Strategic Planning In Higher Education A Study Of Application In Texas Senior Colleges And Universities, University of North Texas, Denton USA. 1987, pp.80-81, (**Doctorate Theses**).

Bu yüzden faktör analizi yapmak istiyorsak bu değer 1'e yakın çıkmalıdır.) ölçekteki bir değişkenin diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde tahmin edilip edilemeyeceğini gösterir (Tahmin yüzdelerini aşağıda bir tabloda vereceğim). Bu tabloda Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,748 değerini almıştır. Bu değer ölçekteki bir değişkenin diğer değişken mükemmel şekilde açıklayacağı anlamına gelir. Eğer bu değer 0'a yakın bir değer olarak çıksaydı korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu için bu değere dayalı olarak yorum yapılamazdı. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 1'e yakın çıktığından bir değişkenin diğerleri üzerinde etkisi vardır. Kesin sonuç için Sig. değeri incelenir. Sig. değerinin aldığı değer 0.00 değeri, alfa=0,05 değerinden küçük olduğundan faktör analizi yapmaya gerek vardır denir.

Tablo-33 Toplam Varyans Tablosu

Bileşenler	Özdeğerler			Kare Toplamları			Döndürülmüş Faktörlerin Kare Toplamları		
	Toplam	Yüzde Varyans	Birikimli Yüzde	Yüzde	Toplam	Yüzde Varyans	Birikimli Yüzde	Yüzde	Toplam
1	6,269	28,497	28,497	6,269	28,497	28,497	3,267	14,851	14,851
2	1,874	8,518	37,015	1,874	8,518	37,015	2,174	9,880	24,731
3	1,681	7,641	44,656	1,681	7,641	44,656	2,112	9,601	34,332
4	1,618	7,356	52,013	1,618	7,356	52,013	2,057	9,349	43,681
5	1,438	6,536	58,549	1,438	6,536	58,549	1,917	8,713	52,394
6	1,256	5,711	64,260	1,256	5,711	64,260	1,877	8,530	60,924
7	1,000	4,547	68,806	1,000	4,547	68,806	1,734	7,882	68,806
8	,924	4,202	73,008						
9	,831	3,776	76,784						
10	,788	3,583	80,367						
11	,685	3,116	83,483						
12	,608	2,762	86,245						
13	,581	2,639	88,884						
14	,513	2,331	91,215						
15	,397	1,804	93,019						
16	,387	1,758	94,777						
17	,301	1,369	96,146						
18	,254	1,153	97,299						
19	,227	1,031	98,330						
20	,161	,731	99,062						
21	,145	,659	99,721						
22	,061	,279	100,000						

Yukarıdaki Varyans tablosu incelendiğinde özdeğer bölümündeki total sütunu bizim faktör sayımızı belirleyecektir. Özdeğeri 1'den büyük ne kadar değer varsa o kadar faktör ortaya çıkar. Tablo incelendiğinde 7 tane faktör ortaya çıkmaktadır. Bu 7 tane faktörün hepsi hepsinin birden açıklama yüzdesi en sağdaki total kolonunda verilmiştir ve bu değer 68.806'dır. Her bir faktörün bireysel açıklama yüzdeleri ise yüzde sütununda belirtilmiştir. Faktör sayısı belirlendikten sonraki işimiz ise hangi sorunun yükü hangi faktöre daha çok bindiğidir. Bunun içinse aşağıdaki tablo incelenerek karar verilmelidir.

Tablo-34 Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen						
	1	2	3	4	5	6	7
S.1	,576	,163	,214	,323	-,089	,186	,321
S.2	,034	,248	,136	,126	,018	,778	-,039
S.3	,017	-,218	,045	,777	,126	,030	,144
S.4	,018	,680	,225	,064	,120	,183	,284
S.5	,625	,301	,086	,007	,045	,335	,202
S.6	,650	,043	-,016	,212	,245	,386	,145
S.7	,150	,389	,042	,724	-,008	,087	,000
S.8	,323	,232	,247	,590	-,170	,030	,004
S.9	,371	,211	,558	-,200	-,084	,235	-,012
S.10.1	-,023	,003	,856	,167	,186	,110	-,067
S.10.2	,268	,199	,690	,432	,178	,064	-,014
S.11	,274	,207	,242	,196	,466	,248	-,006
S.12	,725	,172	,196	,054	,164	-,043	,170
S.13.1	,167	-,098	,337	-,115	,108	,636	,458
S.13.2	,007	,058	,206	-,093	,773	,144	,042
S.13.3	,156	,086	,120	,142	,284	,160	,726
S.13.4	,402	,595	,109	,179	-,021	,303	-,094
S.13.5	,053	,822	-,016	,032	,260	-,020	-,016
S.13.6	,746	,189	,212	,146	,218	,110	,240
S.13.7	,215	,169	-,044	,045	,717	-,107	,043
S.13.8	,599	,056	-,078	,122	,354	,468	-,201
S.14	,067	,046	-,267	,033	-,159	-,108	,765

F1	-->	S1, S5, S6, S12, S13.6, S13.8,	Çalışanların Memnuniyeti
F2	-->	S4, S7, S13.4, S13.5,	Kurumun Hizmet Ve Ürün Kalitesi
F3	-->	S9, S10.1, S10.2,	Müşteri Memnuniyeti
F4	-->	S3, S8,	Stratejik Planlama
F5	-->	S11, S13.2, S13.7,	Rekabet Üstünlüğü
F6	-->	S2, S13.1,	Stratejik Denetim
F7	-->	S13.3, S14	Stratejik Uygulama

4.2. ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Tablo-35 Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha (Güvenilirlik Birimi)	Cronbach's Standartlaştırılmış Verilerin Güvenilirlik Birimi	Madde Sayısı (N)
,965	,971	81

Gerekli diğer test ve tablolar incelenmiş herhangi bir sorunun anketten çıkartılmasına gerek olmadığı görülmüştür. Çünkü güven testinde anketimiz çok güvenilir çıkmıştır. Burada Cronbach's Alpha katsayısı ne kadar yüksek çıkarsa güvenilirlik o kadar yüksek olacaktır. Güvenilirlik analizi yapılan çalışmadaki soruların güvenilirliğini ölçmektedir.

0.00 < Cronbach's Alpha < 0.40 güvenilir değil

0.40 < Cronbach's Alpha < 0.60 düşük güvenilirlikte

0.60 < Cronbach's Alpha < 0.80 oldukça güvenilir

0.80 < Cronbach's Alpha < 1.00 yüksek derecede güvenilir

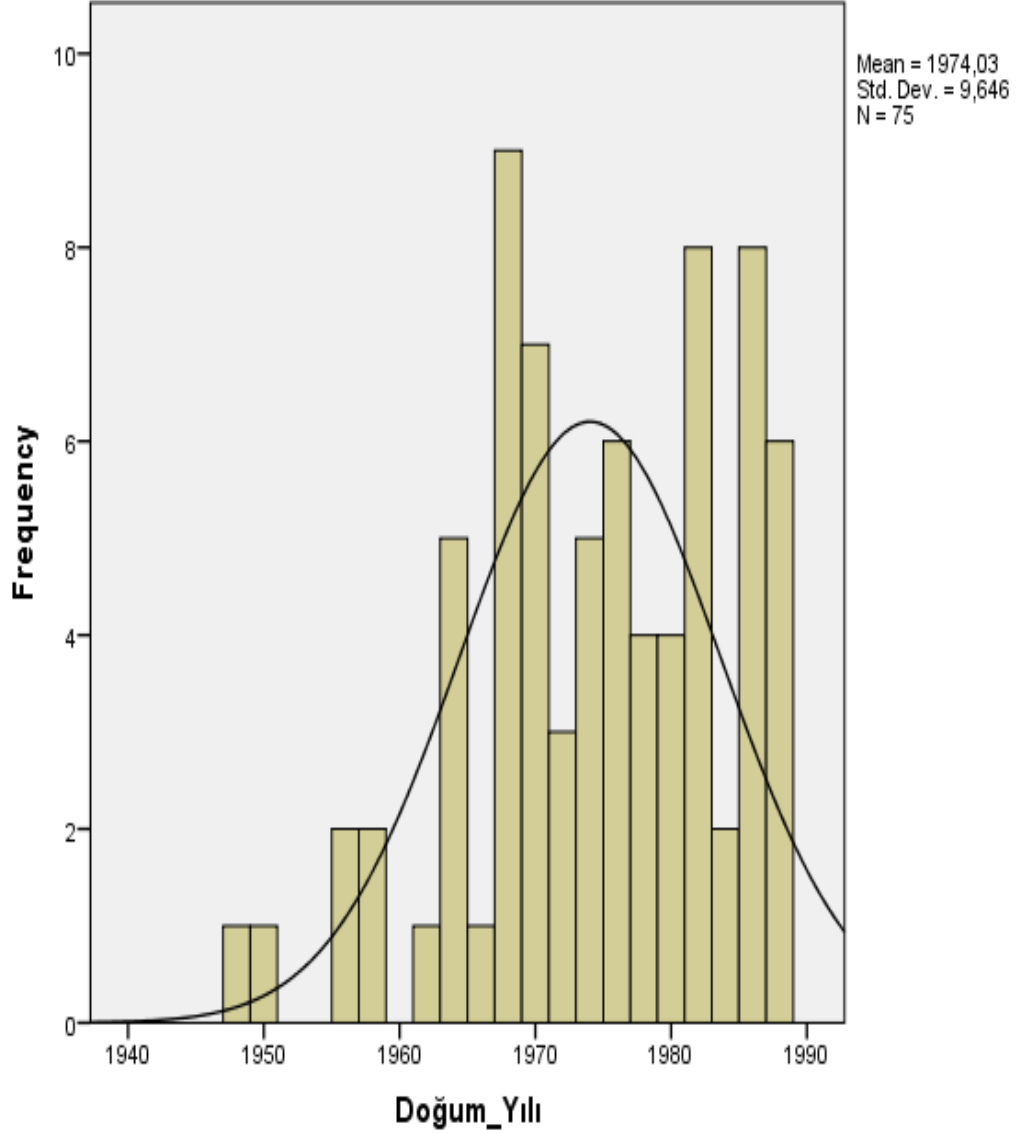
demektir. Yapılan çalışmada Cronbach's Alpha değeri 0,965 olarak bulunmuş hatta veriler standartlaştırıldığı zaman 0,971'e kadar yükselmiştir. Buda çok yüksek bir güven katsayısıdır.

4.3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE AİT BULGULAR

Bu kısımda, Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması, Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması, Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması, Anket Uygulamasına Katılanların Unvanlarının Karşılaştırılması, Anket Uygulamasına Katılanların Üniversitede Çalışma Yıllarının Karşılaştırılması ve Anket Uygulamasına

Katılanların Kaç Yıldır Aynı Görevde Bulduklarının Karşılaştırılması başlıklarına yer verilecektir.

4.3.1. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması



Grafik-1 Yaş Dağılımının Grafiği

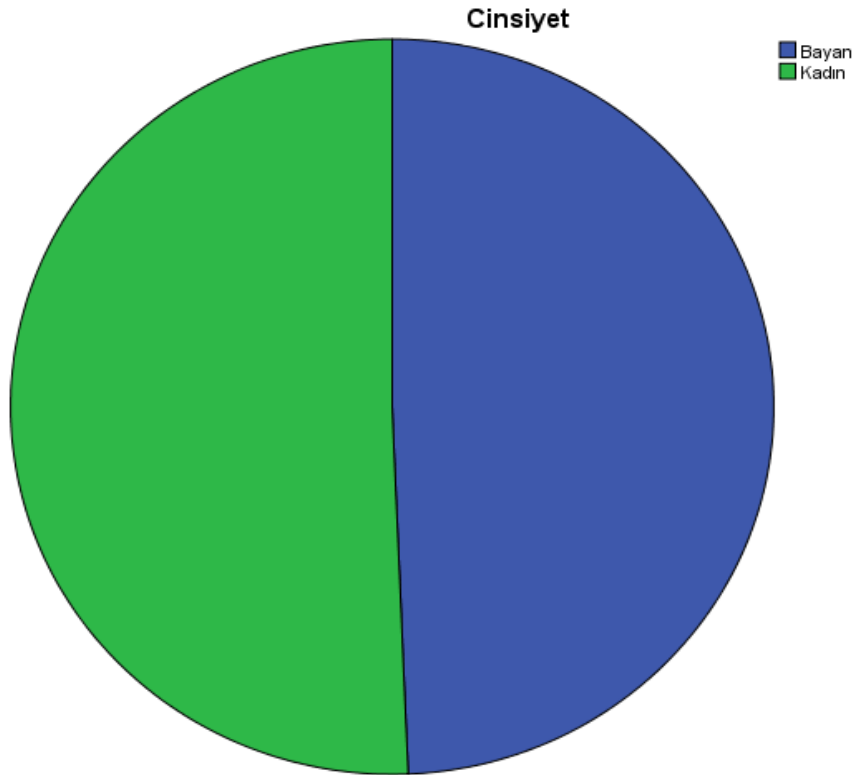
Araştırmaya katılan 75 kişinin doğum yıllarının dağılımı grafikteki gibidir. Grafik incelendiğinde sola çarpık olduğu görülmektedir. Normal dağılım özelliklerini taşıdığı söylenebilir. Yığılma 1970'li yıllar etrafında olmuştur. Doğum yıllarının ortalaması 1974 çıkmış standart sapması ise 9,646 çıkmıştır.

4.3.2. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Tablo-36 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	37	49,3	49,3	49,3
Erkek	38	50,7	50,7	100,0
Toplam	75	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılanların 38'i erkek (%50,7) ve 37'si (%49,3) kadındır. Araştırmaya katılanların kadın ve erkeklerin oranı hemen hemen aynıdır.



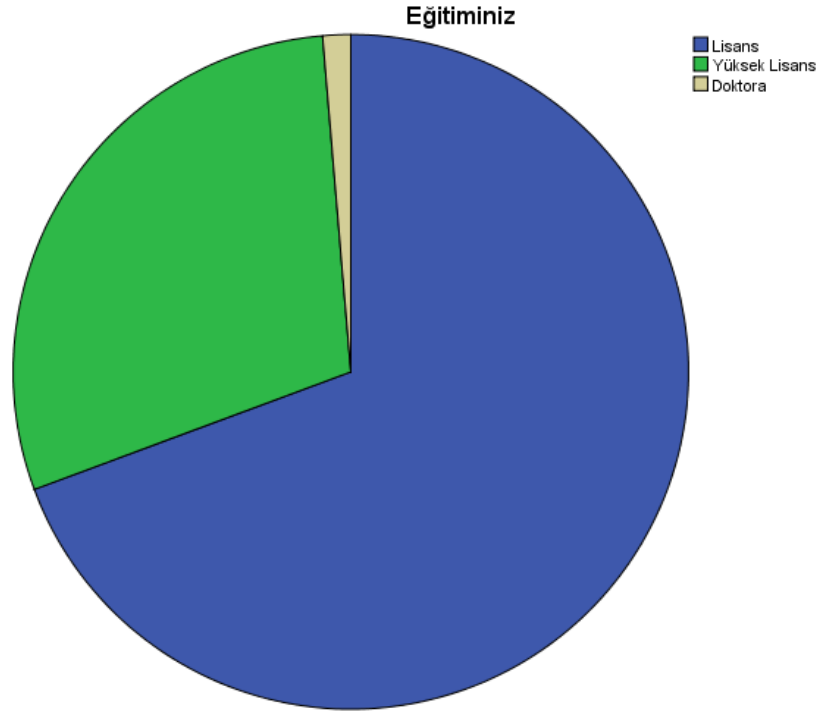
Şekil-7 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Durumu

4.2.2.3. Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-37 Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lisans	52	69,3	69,3	69,3
Yüksek Lisans	22	29,3	29,3	98,7
Doktora	1	1,3	1,3	100,0
Toplam	75	100,0	100,0	

Araştırmaya Katılanların eğitim durumları incelendiğinde; 52 kişinin Lisans (%69,3), 22 kişinin Yüksek Lisans(%29,3) ve son olarak 1 kişinin doktora (%1,3) mezunu olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun Lisans Eğitiminden mezun olduğu görülmektedir.



Şekil-8 Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Şekli Durumu

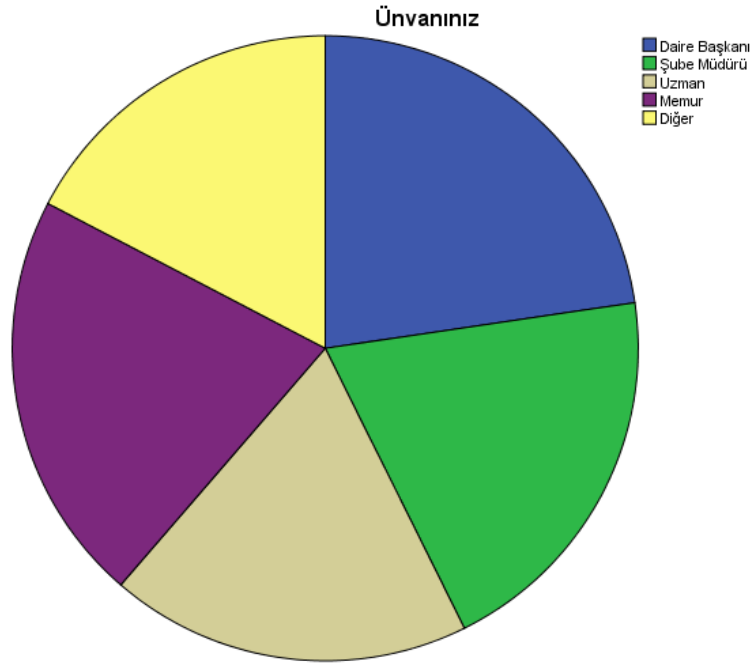
Katılımcılardan 52 kişi (%69,3) lisans mezunu ve 23 kişi, (%30,6) lisansüstü mezun olarak tespit edilmiştir. Kurumlarda stratejik planlama uygulamalarının başarısı açısından lisansüstü mezunların daha fazla olmasının yararı olabilecektir. Devlet üniversitelerinde istihdam edilen personelin eğitim seviyesinin yüksek olması, yapılacak olan stratejik planlama uygulamaları açısından dikkate alınabilmelidir.

4.3.3. Anket Uygulamasına Katılanların Unvanlarının Karşılaştırılması

Tablo-38 Anket Uygulamasına Katılanların Unvan Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Daire Başkanı	17	22,7	22,7	22,7
Şube Müdürü	15	20,0	20,0	42,7
Uzman	14	18,7	18,7	61,3
Memur	16	21,3	21,3	82,7
Diğer	13	17,3	17,3	100,0
Toplam	75	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların 17'si Daire Başkanı (%22.7), 15'i Şube Müdürü(%20), 14'ü Uzman (18.7), 16'sı Memur(%21.3) ve 13 kişisi de diğer mevkilerde(17.3) görev almaktadır.



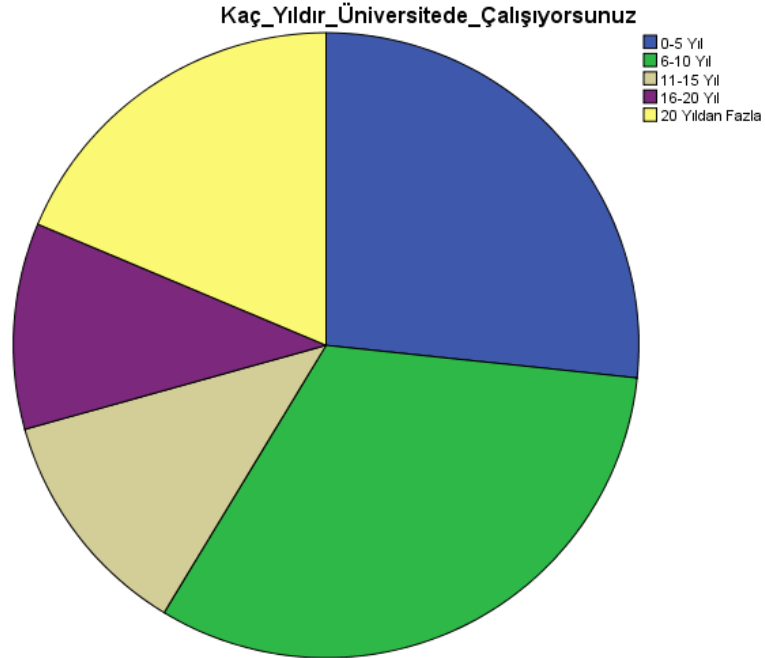
Şekil-9 Anket Uygulamasına Katılanların Unvan Durumu

4.3.4. Anket Uygulamasına Katılanların Üniversitede Çalışma Yıllarının Karşılaştırılması

Tablo-39 Anket Uygulamasına Katılanların Üniversitede Çalışma Yılı Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 Yıl	20	26,7	26,7	26,7
6-10 Yıl	24	32,0	32,0	58,7
11-15 Yıl	9	12,0	12,0	70,7
16-20 Yıl	8	10,7	10,7	81,3
20 Yıldan Fazla	14	18,7	18,7	100,0
Toplam	75	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların 20'si 0-5 yıl arasında (%26,7) , 24'ü 6-10 yıl arasında (%32) , 9 'u 11-15 yıl arasında (%12) , 8'i 16-20 yıl arasında(%10,7) , 14'ü ise 20 yıldan fazla(%18,7) üniversitede çalışmaktadır.



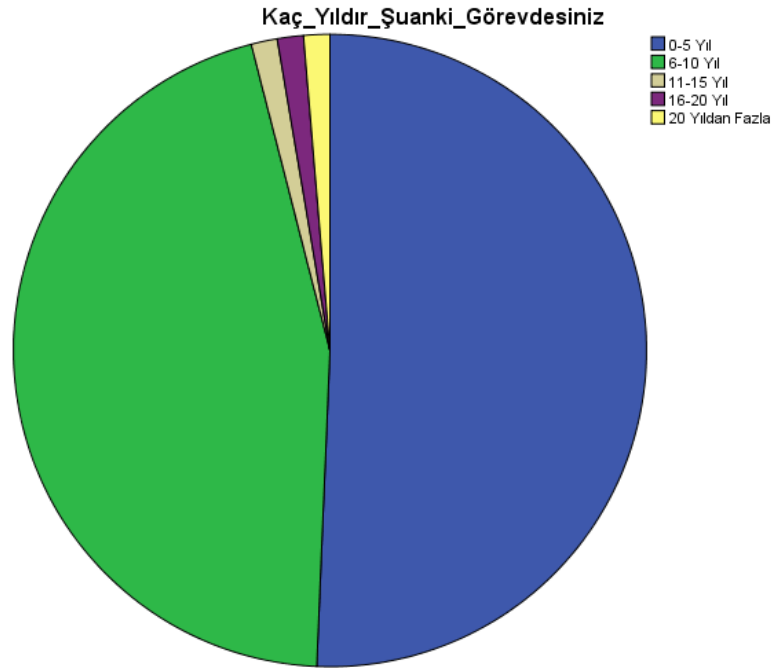
Şekil-10 Anket Uygulamasına Katılanların Üniversitede Çalışma Yılı Durumu

4.3.5. Anket Uygulamasına Katılanların Kaç Yıldır Aynı Görevde Bulduklarının Karşılaştırılması

Tablo-40 Anket Uygulamasına Katılanların Kaç Yıldır Aynı Görevde Bulunma Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 Yıl	38	50,7	50,7	50,7
6-10 Yıl	34	45,3	45,3	96,0
11-15 Yıl	1	1,3	1,3	97,3
16-20 Yıl	1	1,3	1,3	98,7
20 Yıldan Fazla	1	1,3	1,3	100,0
Toplam	75	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların 38'i 0-5 yıl arasında(%50.7) , 34'ü 6-10 yıl arasında (%45.3),11-15 yıl arasında, 16-20 yıl arasında ve 20 yıldan fazla 1'er kişidir(%1.3).



Şekil-11 Anket Uygulamasına Katılanların Kaç Yıldır Aynı Görevde Bulunma Durumu

4.4. İLİŞKİ ÖLÇEĞİ İLE İLGİLİ BULGULAR

4.4.1. Kamu Kurumlarında İç-Dış Çevre Analizi ile Planlamanın Genel Aşamaları Değişkenlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Bulgular

4.4.1.1. Cinsiyet, İç-Dış Çevre ve Planlama Aşamaları Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıkların Analizi

Tablo-41 Cinsiyet ile Faktörler Arasındaki Farklılıklar

		Levene Varyans Eşitlik Testi		T-test ortalamalar karşılaştırılması						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-yönlü)	Ortalama ar Arasındaki Fark	Ortalama Farklarının Standart Hatası	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
Dış Çevre Analizi	Eşit Varyanslar	2,221	,140	-1,344	73	,183	-,32270	,24018	-,80138	,15598
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,341	70,339	,184	-,32270	,24073	-,80277	,15737
İç Çevre Analiz	Eşit Varyanslar	,065	,799	-,696	57	,489	-,12193	,17510	-,47256	,22870
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,675	46,061	,503	-,12193	,18054	-,48532	,24146
Tahminler	Eşit Varyanslar	,012	,913	-,795	67	,429	-,12500	,15724	-,43885	,18885
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,786	59,946	,435	-,12500	,15904	-,44313	,19313
Stratejik Karar	Eşit Varyanslar	6,125	,017	,635	44	,529	,11371	,17902	-,24708	,47451
	Eşit Olmayan Varyanslar			,635	36,416	,529	,11371	,17902	-,24922	,47664
Kaynakların Tahsisi	Eşit Varyanslar	1,274	,263	-,167	67	,868	-,02815	,16881	-,36510	,30880
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,167	65,481	,868	-,02815	,16836	-,36434	,30804
Plan Uygulamaları	Eşit Varyanslar	,287	,595	,205	43	,839	,04471	,21814	-,39520	,48463
	Eşit Olmayan Varyanslar			,205	42,655	,839	,04471	,21836	-,39575	,48518
Plan Değerlendirmesi	Eşit Varyanslar	1,090	,301	,247	58	,805	,05747	,23232	-,40757	,52251
	Eşit Olmayan Varyanslar			,249	57,596	,805	,05747	,23113	-,40526	,52021

Araştırmada cinsiyete göre farklılıklar incelenmiş ve yukarıda verilen anova tablosu elde edilmiştir. Anova tablosuna göre Sig. (2-tailed) değeri 0,05'den büyük olursa farklılık olmadığı söylenir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde Sig. (2-tailed) değeri dış çevre analizi için 0,183, iç çevre analizi için 0,489, tahminler için 0,429, stratejik karar için 0,529, Kaynakların tahsisi için 0,868, plan uygulamaları için 0,839, plan değerlendirmesi için 0,805 olarak çıkmıştır. Tüm bu değerler 0,05'den büyük olduğu için cinsiyete göre hiçbir faktör farklılık göstermez.

Katılımcılardan alınan cevaplar sonrasında, stratejik planlama uygulamalarında cinsiyete göre farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. İşletmelerde çalışanların cinsiyete bağlı olmaksızın görevlerini yerine getirmeleri ve uygulamalarda olumsuz sonuçların alınmaması konusunda gerekli önlemlerin alınması yararlı olacaktır.

4.4.1.2. Eğitim, İç-Dış Çevre ve Planlama Aşamaları Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıkların Analizi

Tablo-42 Eğitim ile Faktörler Arasındaki Farklılıklar

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Dış Çevre Analizi	Gruplar Arası	,693	2	,347	,311	,734
	Grup İçi	80,204	72	1,114		
	Toplam	80,897	74			
İç Çevre Analiz	Gruplar Arası	1,556	2	,778	1,810	,173
	Gruplar İçi	24,075	56	,430		
	Toplam	25,631	58			
Tahminler	Gruplar Arası	,736	2	,368	,865	,426
	Gruplar İçi	28,054	66	,425		
	Toplam	28,790	68			
Stratejik Karar	Gruplar Arası	1,013	1	1,013	2,902	,096
	Gruplar İçi	15,353	44	,349		
	Toplam	16,365	45			
Kaynakların Tahsisi	Gruplar Arası	,225	2	,113	,227	,797
	Gruplar İçi	32,717	66	,496		
	Toplam	32,942	68			
Plan Uygulamaları	Gruplar Arası	,004	1	,004	,007	,933
	Gruplar İçi	23,026	43	,535		
	Toplam	23,030	44			
Plan Değerlendirmesi	Gruplar Arası	1,507	2	,753	,945	,395
	Gruplar İçi	45,447	57	,797		
	Toplam	46,954	59			

Araştırmada Eğitime göre farklılıklar incelenmiş ve yukarıda verilen anova tablosu elde edilmiştir. Anova tablosuna göre Sig değeri 0,05'den büyük olursa farklılık olmadığı söylenir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde Sig değeri dış çevre analizi için 0,734, iç çevre analizi için 0,173, tahminler için 0,426, stratejik karar için 0,096, Kaynakların tahsisi için 0,797, plan uygulamaları için 0,933, plan değerlendirilmesi için 0,395 olarak çıkmıştır. Tüm bu değerler 0,05'den büyük olduğu için eğitime göre hiçbir faktör farklılık göstermez.

4.4.1.3. Ünvan, İç-Dış Çevre ve Planlama Aşamaları Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıkların Analizi

Tablo-43 Ünvan ile Faktörler Arasında Farklılıklar

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Dış_Çevre_Analizi	Gruplar Arası	3,787	4	,947	,860	,493
	Gruplar İçi	77,109	70	1,102		
	Toplam	80,897	74			
İç_Çevre_Analiz	Gruplar Arası	3,706	4	,927	2,282	,072
	Gruplar İçi	21,925	54	,406		
	Toplam	25,631	58			
Tahminler	Gruplar Arası	1,097	4	,274	,634	,640
	Gruplar İçi	27,693	64	,433		
	Toplam	28,790	68			
Stratejik_Karar	Gruplar Arası	1,311	4	,328	,893	,477
	Gruplar İçi	15,054	41	,367		
	Toplam	16,365	45			
Kaynakların_Tahsi si	Gruplar Arası	2,345	4	,586	1,226	,309
	Gruplar İçi	30,597	64	,478		
	Toplam	32,942	68			
Plan_Uygulamaları	Gruplar Arası	2,771	4	,693	1,368	,262
	Gruplar İçi	20,259	40	,506		
	Toplam	23,030	44			
Plan_Değerlendirm esi	Gruplar Arası	3,082	4	,770	,966	,434
	Gruplar İçi	43,872	55	,798		
	Toplam	46,954	59			

Unvana göre farklılıklar incelenmiş ve yukarıda verilen anova tablosu elde edilmiştir. Anova tablosuna göre Sig değeri 0,05'den büyük olursa farklılık olmadığı söylenir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde Sig değeri dış çevre analizi için 0,493, iç çevre analizi için 0,072, tahminler için 0,640, stratejik karar için 0,477, Kaynakların tahsisi için 0,309, plan uygulamaları için 0,262, plan değerlendirmesi için 0,434 olarak çıkmıştır. Tüm bu değerler 0,05'den büyük olduğu için unvana göre hiçbir faktör farklılık göstermez.

4.4.1.4. Üniversitede Çalışma Süresi, İç-Dış Çevre ve Planlama Aşamaları Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıkların Analizi

Tablo-44 Üniversitede Çalışma Süresi ile Faktörler Arasındaki Farklılık

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Dış_Çevre_Analizi	Gruplar Arası	7,446	4	1,862	1,774	,144
	Gruplar İçi	73,450	70	1,049		
	Toplam	80,897	74			
İç_Çevre_Analiz	Gruplar Arası	5,233	4	1,308	3,463	,014
	Gruplar İçi	20,398	54	,378		
	Toplam	25,631	58			
Tahminler	Gruplar Arası	2,143	4	,536	1,287	,285
	Gruplar İçi	26,647	64	,416		
	Toplam	28,790	68			
Stratejik_Karar	Gruplar Arası	3,133	4	,783	2,427	,063
	Gruplar İçi	13,232	41	,323		
	Toplam	16,365	45			
Kaynakların_Tahsisi	Gruplar Arası	,997	4	,249	,499	,736
	Gruplar İçi	31,945	64	,499		
	Toplam	32,942	68			
Plan_Uygulamaları	Gruplar Arası	1,876	4	,469	,887	,481
	Gruplar İçi	21,154	40	,529		
	Toplam	23,030	44			
Plan_Değerlendirmesi	Gruplar Arası	,457	4	,114	,135	,969
	Gruplar İçi	46,497	55	,845		
	Toplam	46,954	59			

Araştırmada Üniversitede kaç yıldır çalıştığına göre farklılıklar incelenmiş ve yukarıda verilen anova tablosu elde edilmiştir. Anova tablosuna göre Sig değeri 0,05'den büyük olursa farklılık olmadığı söylenir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde Sig değeri dış çevre analizi için 0,144, iç çevre analizi için 0,014, tahminler için 0,285, stratejik karar için 0,063, Kaynakların tahsisi için 0,736, plan uygulamaları için 0,481, plan değerlendirmesi için 0,969 olarak çıkmıştır.0,014 hariç tüm bu değerler 0,05'den büyük olduğu için Üniversitede kaç yıldır çalıştığına göre hiçbir faktör farklılık göstermez. Ancak iç çevre analizi için sig değeri 0,014 çıkmıştır. Bu durumda iç çevre analizi için kurulan hipotez için H_0 reddedilir ve H_1 kabul edilir. Yani Üniversitede çalışma süresi ile iç çevre analizi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık vardır denir. Bu farklılığa sebep olan etmeni araştırmak içinse Tukey metodu ile yeni test yapılması gerekmektedir.

4.4.1.5. Üniversitede Çalışma Süresiyle, İç-Dış Çevre ve Planlama Aşamaları Değişkenlerinin Arasındaki Farklılıkların Analizi

Tablo-45 Farklılığın Nedeni

(I) Kaç_Yıldır_Üniversitede_ Çalışıyorsunuz	(J) Kaç_Yıldır_Üniversitede_Çalışıyorsunuz	Ortalamalar Arasındaki Fark (I-J)	Std. Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
0-5 Yıl	6-10 Yıl	,35104	,20519	,436	-,2280	,9301
	11-15 Yıl	,61176	,31268	,301	-,2706	1,4942
	16-20 Yıl	-,30252	,27601	,808	-1,0815	,4764
	20 Yıldan Fazla	,57960	,23783	,121	-,0916	1,2508
6-10 Yıl	0-5 Yıl	-,35104	,20519	,436	-,9301	,2280
	11-15 Yıl	,26073	,30892	,916	-,6111	1,1325
	16-20 Yıl	-,65356	,27174	,130	-1,4204	,1133
	20 Yıldan Fazla	,22856	,23286	,862	-,4286	,8857
11-15 Yıl	0-5 Yıl	-,61176	,31268	,301	-1,4942	,2706
	6-10 Yıl	-,26073	,30892	,916	-1,1325	,6111
	16-20 Yıl	-,91429	,35988	,097	-1,9299	,1013
	20 Yıldan Fazla	-,03217	,33150	1,000	-,9677	,9033
16-20 Yıl	0-5 Yıl	,30252	,27601	,808	-,4764	1,0815
	6-10 Yıl	,65356	,27174	,130	-,1133	1,4204
	11-15 Yıl	,91429	,35988	,097	-,1013	1,9299
	20 Yıldan Fazla	,88212*	,29716	,035	,0435	1,7207
20 Yıldan Fazla	0-5 Yıl	-,57960	,23783	,121	-1,2508	,0916
	6-10 Yıl	-,22856	,23286	,862	-,8857	,4286
	11-15 Yıl	,03217	,33150	1,000	-,9033	,9677
	16-20 Yıl	-,88212*	,29716	,035	-1,7207	-,0435

Yukarıdaki tablo üniversitede çalışma süresi ile iç çevre analizi arasındaki farklılığın hangi yıllar arasındaki çalışanlardan olduğunu belirlemek için yapılmıştır. Tabloya göre sig. değerleri 0,05'den küçük olanlar arasında farklılıklar olduğu söylenir. Tablo incelendiğinde 20 yıldan fazla çalışanlar ile 16-20 yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın (sig. 0,35) olduğu gözlenmiştir.

Tablo-46 Bulunduğu Görevdeki Süresi ile Faktörler Arasındaki Farklılıklar

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Dış_Çevre_Analizi	Gruplar Arası	1,023	4	,256	,224	,924
	Gruplar İçi	79,874	70	1,141		
	Toplam	80,897	74			
İç_Çevre_Analiz	Gruplar Arası	,438	3	,146	,319	,812
	Gruplar İçi	25,193	55	,458		
	Toplam	25,631	58			
Tahminler	Gruplar Arası	,527	4	,132	,299	,878
	Gruplar İçi	28,263	64	,442		
	Toplam	28,790	68			
Stratejik_Karar	Gruplar Arası	,091	1	,091	,247	,622
	Gruplar İçi	16,274	44	,370		
	Toplam	16,365	45			
Kaynakların_Tahsisi	Gruplar Arası	,260	3	,087	,172	,915
	Gruplar İçi	32,682	65	,503		
	Toplam	32,942	68			
Plan_Uygulamaları	Gruplar Arası	,018	2	,009	,016	,984
	Gruplar İçi	23,012	42	,548		
	Toplam	23,030	44			
Plan_Değerlendirmesi	Gruplar Arası	,545	3	,182	,219	,883
	Gruplar İçi	46,409	56	,829		
	Toplam	46,954	59			

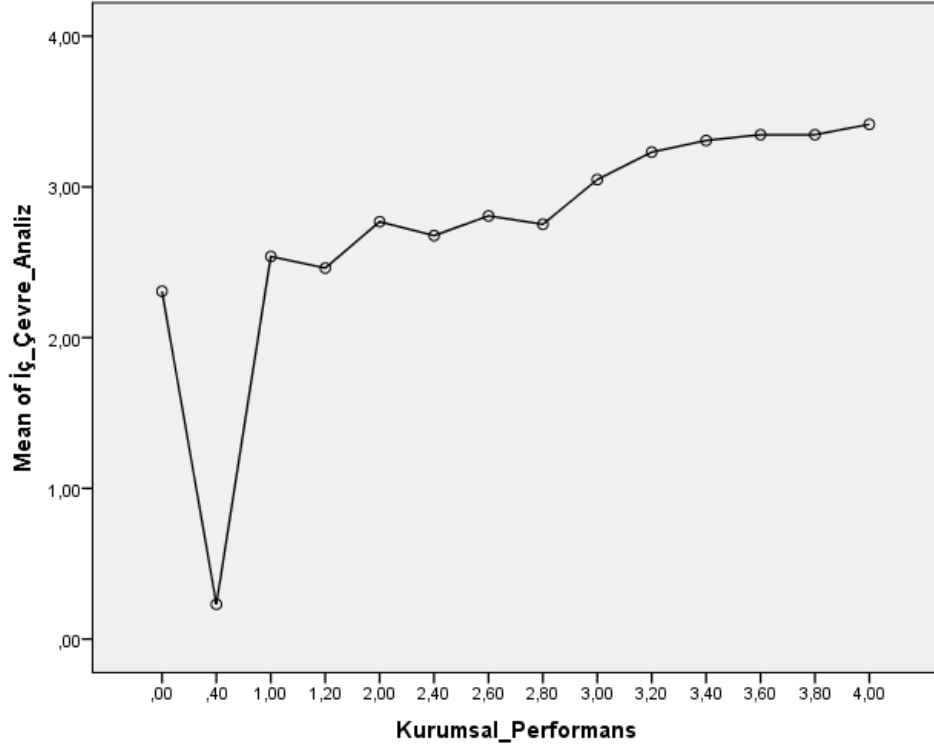
Araştırmada Üniversitede kaç yıldır çalıştığına göre farklılıklar incelenmiş ve yukarıda verilen anova tablosu elde edilmiştir. Anova tablosuna göre Sig. değeri 0,05'den büyük olursa farklılık olmadığı söylenir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde Sig değeri dış çevre analizi için 0,924, iç çevre analizi için 0,812, tahminler için 0,878, stratejik karar için 0,622, Kaynakların tahsisi için 0,915, plan uygulamaları için 0,984, plan değerlendirmesi için 0,883 olarak çıkmıştır. Tüm bu değerler 0,05'den büyük olduğu için şu anki görevinizde kaç yıldır çalıştığına göre hiçbir faktör farklılık göstermez.

4.4.2. Kurumsal Performans İle İç Çevre Faktörü Değişkenlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Bulgular

4.4.2.1. Kurumsal Performans İle İç Çevre Faktörü Arasındaki İlişki

Tablo-47 Kurumsal Performans ile İç Çevre Analizi Arasındaki Farklılık

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
İç_Çevre_Analizi	Gruplar Arası	12,811	13	,985	3,459	,001
	Gruplar İçi	12,821	45	,285		
	Toplam	25,631	58			



Grafik-2 İç Çevre Analizi ve Kurumsal Performans

Yukarıdaki tabloda faktörlerimizin kurumsal performansa etki edip etmediği incelenmiştir. Sig değerleri 0,05 den büyük olanlar etki etmemektedir. Tablo değerleri, iç çevre analizi için 0,001 olarak çıkmıştır. Bu değer 0,05 den küçük olduğu için iç çevre analizi ile kurumsal performans arasında farklılık vardır. Bu farklılıkların değişimi, yukarıdaki grafikte gösterilmektedir.

4.4.2.2. Kurumsal Performans İle Dış Çevre Arasındaki İlişki

Tablo-48 Kurumsal Performans ile Dış Çevre Analizi Arasındaki Farklılık

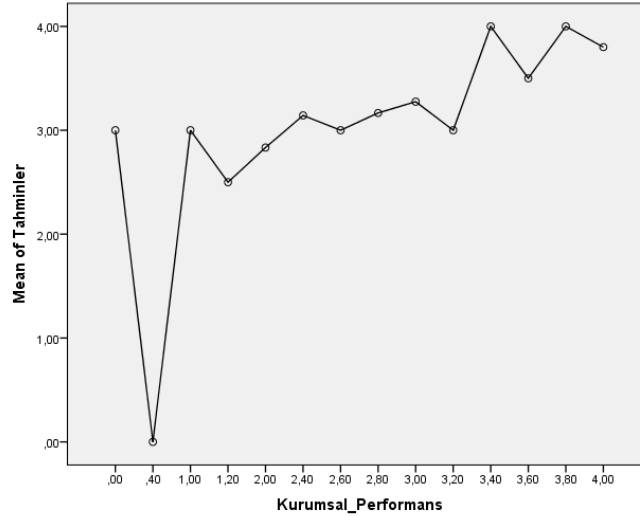
		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Dış Çevre Analizi	Gruplar Arası	16,480	13	1,268	1,200	,301
	Gruplar İçi	64,417	61	1,056		
	Toplam	80,897	74			

Yukarıdaki tabloda faktörlerimizin kurumsal performansa etki edip etmediği incelenmiştir. Sig değerleri 0,05 den büyük olanlar etki etmemektedir. Tablo değerleri, dış çevre analizi için 0,301 olarak çıkmıştır. Bu değer 0,05 den büyük olduğu için dış çevre analizi ile kurumsal performans arasında farklılık yoktur.

4.4.2.3. Kurumsal Performans İle Tahminler Arasındaki İlişki

Tablo-49 Kurumsal Performans ile Tahminler Arasındaki Farklılık

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Tahminler	Gruplar Arası	17,929	13	1,379	6,984	,000
	Gruplar İçi	10,861	55	,197		
	Toplam	28,790	68			



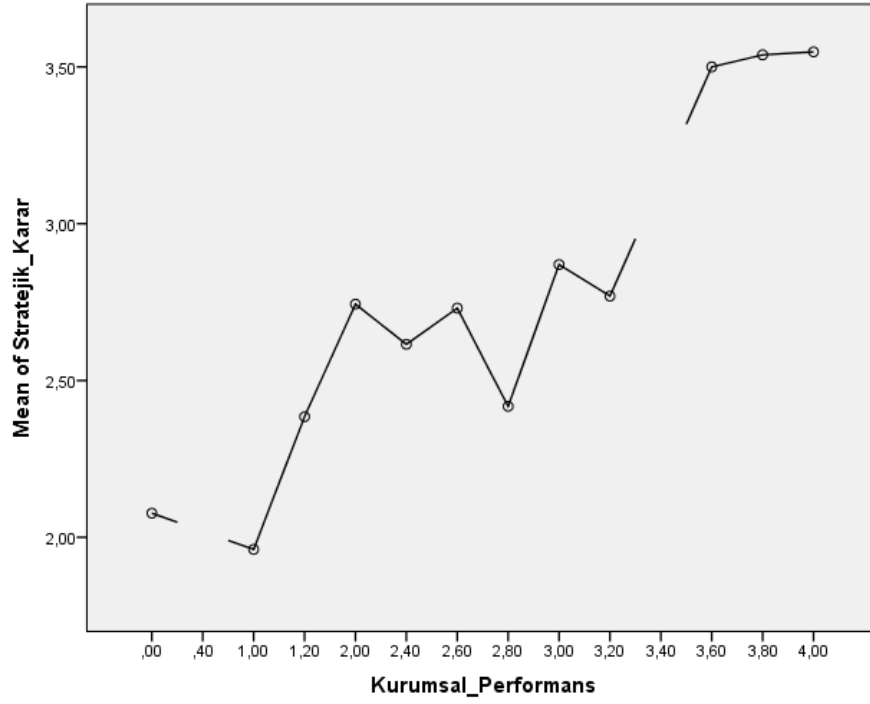
Grafik-3 Tahminler ve Kurumsal Performans

Yukarıdaki tabloda faktörlerimizin kurumsal performansa etki edip etmediği incelenmiştir. Sig değerleri 0,05 den büyük olanlar etki etmemektedir. Tablo değerleri, tahminler analizi için 0,000 olarak çıkmıştır. Bu değer 0,05 den küçük olduğu için (tahminler) ile kurumsal performans arasında farklılık vardır. Bu farklılıkların değişimi, yukarıdaki grafikte gösterilmektedir.

4.4.2.4. Kurumsal Performans İle Stratejik Karar Arasındaki İlişki

Tablo-50 Kurumsal Performans ile Stratejik Karar Arasındaki Farklılık

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Stratejik_Karar	Gruplar Arası	9,670	11	,879	4,464	,000
	Gruplar İçi	6,695	34	,197		
	Toplam	16,365	45			



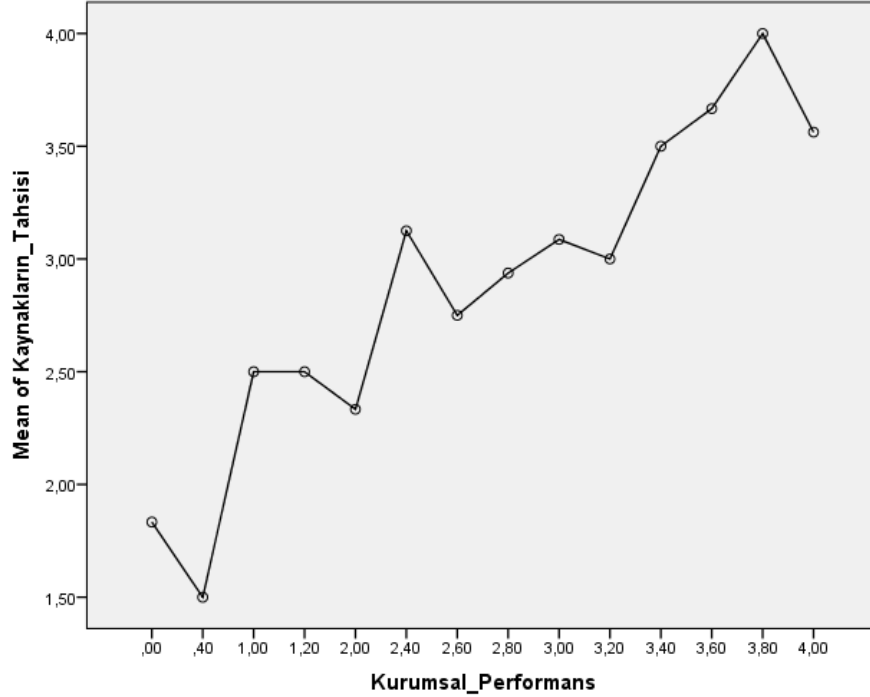
Grafik-4 Stratejik Karar ve Kurumsal Performans

Yukarıdaki tabloda faktörlerimizin kurumsal performansa etki edip etmediği incelenmiştir. Sig değerleri 0,05 den büyük olanlar etki etmemektedir. Tablo değerleri, stratejik karar analizi için 0, 000 olarak çıkmıştır. Bu değer 0,05 den küçük olduğu için (stratejik karar) ile kurumsal performans arasında farklılık vardır. Bu farklılıkların değişimi, yukarıdaki grafikte gösterilmektedir.

4.4.2.5. Kurumsal Performans İle Kaynakların Tahsisi Arasındaki İlişki

Tablo-51 Kurumsal Performans ile Kaynakların Tahsisi Arasındaki Farklılık

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Kaynakların_Tahsisi	Gruplar Arası	15,178	13	1,168	3,615	,000
	Gruplar İçi	17,764	55	,323		
	Toplam	32,942	68			



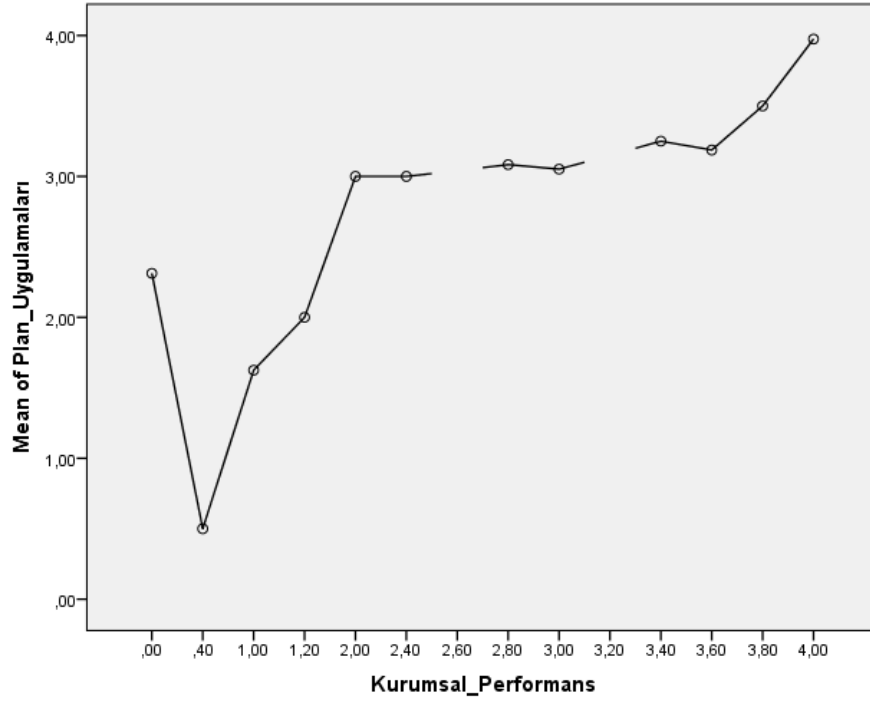
Grafik-5 Kaynakların Tahsisi ve Kurumsal Performans

Yukarıdaki tabloda faktörlerimizin kurumsal performansa etki edip etmediği incelenmiştir. Sig değerleri 0,05 den büyük olanlar etki etmemektedir. Tablo değerleri, kaynakların tahsisi analizi için 0, 000 olarak çıkmıştır. Bu değer 0,05 den küçük olduğu için (kaynakların tahsisi) ile kurumsal performans arasında farklılık vardır. Bu farklılıkların değişimi, yukarıdaki grafikte gösterilmektedir.

4.4.2.6. Kurumsal Performans İle Plan Uygulamaları Arasındaki İlişki

Tablo-52 Kurumsal Performans ile Plan Uygulamaları Arasındaki Farklılık

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Plan_Uygul amaları	Gruplar Arası	17,198	11	1,563	8,847	,000
	Gruplar İçi	5,832	33	,177		
	Toplam	23,030	44			



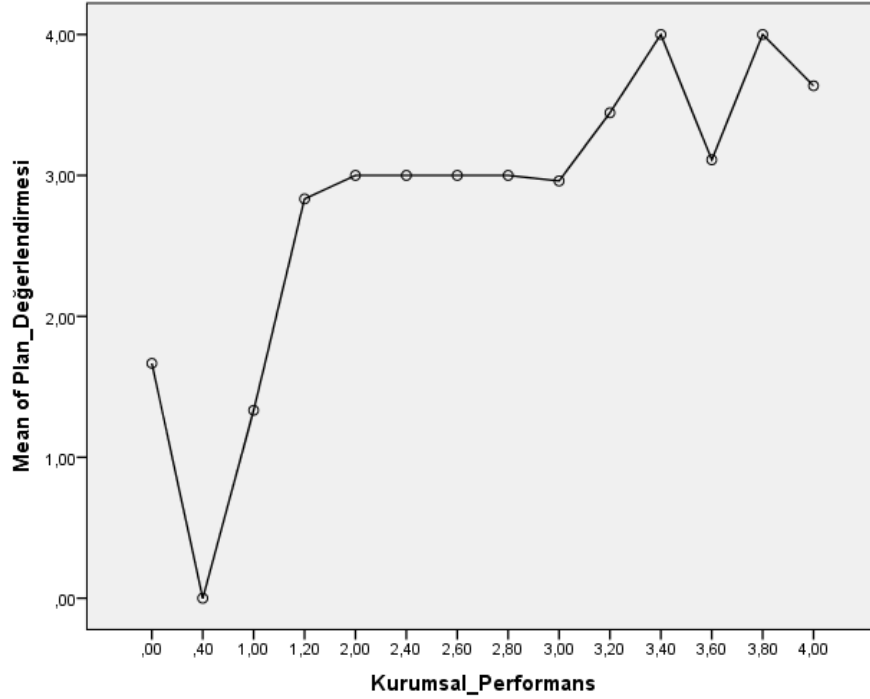
Grafik-6 Plan Uygulaması ve Kurumsal Performans

Yukarıdaki tabloda faktörlerimizin kurumsal performansa etki edip etmediği incelenmiştir. Sig değerleri 0,05 den büyük olanlar etki etmemektedir. Tablo değerleri, plan uygulamaları analizi için 0, 000 olarak çıkmıştır. Bu değer 0,05 den küçük olduğu için (plan uygulamaları) ile kurumsal performans arasında farklılık vardır. Bu farklılıkların değişimi, yukarıdaki grafikte gösterilmektedir.

4.4.2.7. Kurumsal Performans İle Plan Değerlendirmesi Arasındaki İlişki

Tablo-53 Kurumsal Performans ile Plan Değerlendirmesi Arasındaki Farklılık

		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Plan_Değer lendirme	Gruplar Arası	26,231	13	2,018	4,479	,000
	Gruplar İçi	20,723	46	,451		
	Toplam	46,954	59			



Grafik-7 Plan Değerlendirmesi ve Kurumsal Performans

Yukarıdaki tabloda faktörlerimizin kurumsal performansa etki edip etmediği incelenmiştir. Sig değerleri 0,05 den büyük olanlar etki etmemektedir. Tablo değerleri, plan değerlendirme analizi için 0,000 olarak çıkmıştır. Bu değer 0,05 den küçük olduğu için (plan değerlendirme) ile kurumsal performans arasında farklılık vardır. Bu farklılıkların değişimi, yukarıdaki grafikte gösterilmektedir.

4.4.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Uygulamaları ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Bulgular

Çalışmanın analiz sonuçlarına göre demografik değişkenler ile Stratejik Planlama değişkenlerinin arasındaki farklılıklar irdelenmiştir.

4.4.3.1. Cinsiyet ile Stratejik Planlama Değişkenlerinin Analizi

Tablo-54 Cinsiyet ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklılıklar

Cinsiyet		Levene Varyans Eşitlik Testi		T-test Ortalamalar Karşılaştırılması						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-yönlü)	Ortalamalar Arasındaki Fark	Ortalama Farklarının Standart Hatası	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
F4 Stratejik Planlama	Eşit Varyanslar	,326	,570	-1,528	72	,131	-,24324	,15919	-,56059	,07411
	Eşit Olmayan Varyanslar			-1,528	71,978	,131	-,24324	,15919	-,56059	,07411
F6 Stratejik Denetim	Eşit Varyanslar	2,247	,138	-,047	73	,963	-,00853	,18298	-,37321	,35614
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,047	71,438	,963	-,00853	,18255	-,37248	,35541
F7 Stratejik Uygulama	Eşit Varyanslar	,881	,351	,435	67	,665	,08712	,20013	-,31234	,48658
	Eşit Olmayan Varyanslar			,432	63,470	,667	,08712	,20145	-,31538	,48962

Cinsiyet ile Stratejik Planlamanın analizinde, Sig. değerleri 0.05 den büyük olduğu için değişkenler arasında farklılık yoktur.

4.4.3.2. Eğitim ile Stratejik Planlama Değişkenlerinin Analizi

Tablo-55 Eğitim ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklılıklar

Eğitim		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F4 Stratejik Planlama	Gruplar Arası	,172	2	,086	,176	,839
	Gruplar İçi	34,679	71	,488		
	Toplam	34,851	73			
F7 Stratejik Uygulama	Gruplar Arası	2,060	2	1,030	1,536	,223
	Gruplar İçi	44,273	66	,671		
	Toplam	46,333	68			

Eğitim ile Stratejik Planlamanın analizinde, sig. değerleri 0,05'den büyük olduğundan değişkenler arasında farklılık yoktur.

4.4.3.3. Eğitim ile Stratejik Denetim Değişkenlerinin Analizi

Tablo-56 Eğitim ile Stratejik Denetim Arasındaki Farklılıklar

Eğitim		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F6 Stratejik Denetim	Gruplar Arası	6,365	2	3,182	5,807	,005
	Gruplar İçi	39,455	72	,548		
	Toplam	45,820	74			

Eğitim ile stratejik denetimin analizinde, sig. değeri 0,05'den küçük olduğundan değişkenler arasında farklılık vardır.

Yukarıdaki tabloda faktörlerimizin eğitime etki edip etmediği incelenmiştir. Sig değerleri 0.05 den büyük olanlar etki etmemektedir. Tablo değerleri stratejik denetim analizi için 0.005 olarak çıkmıştır. Bu değer 0.05 den küçük olduğu için (stratejik denetim) ile eğitim arasında farklılık vardır.

4.4.3.4. Ünvan ile Stratejik Planlama Değişkenlerinin Analizi

Tablo-57 Ünvan ile Stratejik Planlama Arasında Farklılıklar

Unvan		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F4 Stratejik Planlama Stratejik Planlama	Gruplar Arası	1,175	4	,294	,602	,662
	Gruplar İçi	33,676	69	,488		
	Toplam	34,851	73			
F6 Stratejik Denetim	Gruplar Arası	3,584	4	,896	1,485	,216
	Gruplar İçi	42,236	70	,603		
	Toplam	45,820	74			
F7 Stratejik Uygulama	Gruplar Arası	1,747	4	,437	,627	,645
	Gruplar İçi	44,586	64	,697		
	Toplam	46,333	68			

Faktörlerin sig. değerleri 0,05'den büyük olduğundan ünvan ile stratejik planlama değişkenleri arasında farklılık yoktur.

4.4.3.5. Üniversitede Çalışma Süresi ile Stratejik Planlama Değişkenlerinin Analizi

Tablo-58 Üniversitede Çalışma Süresi ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklılık

Üniversitede Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F4 Stratejik Planlama Stratejik Planlama	Gruplar Arası	2,827	4	,707	1,523	,205
	Gruplar İçi	32,024	69	,464		
	Toplam	34,851	73			
F6 Stratejik Denetim	Gruplar Arası	2,896	4	,724	1,181	,327
	Gruplar İçi	42,924	70	,613		
	Toplam	45,820	74			

Üniversitede Çalışma Süresi ile Stratejik Planlamanın analizinde, sig. değerleri 0,05'den büyük olduğundan üniversitede çalışma süresi ile stratejik planlama değişkenleri arasında farklılık yoktur.

4.4.3.6. Üniversitede Çalışma Süresi ile Stratejik Uygulama Değişkenlerinin Analizi

Tablo-59 Üniversitede Çalışma Süresi ile Stratejik Uygulama Arasındaki Farklılık

Üniversitede Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F7 Stratejik Uygulama	Gruplar Arası	6,339	4	1,585	2,536	,049
	Gruplar İçi	39,994	64	,625		
	Toplam	46,333	68			

Stratejik uygulamanın sig. değeri 0,05'den küçük olduğundan üniversitede çalışma süresi ile stratejik planlama arasında farklılık vardır. Tabloda faktörlerimizin çalışma süresine etki edip etmediği incelenmiştir. Sig değerleri 0.05 den büyük olanlar etki etmemektedir. Tablo değerleri stratejik planlama analizi için 0.049 olarak çıkmıştır. Bu değer 0.05 den küçük olduğu için (stratejik uygulama) ile Üniversitede çalışma süresi arasında farklılık vardır.

4.4.3.7. Bulduğunuz Görevdeki Çalışma Süreniz ile Stratejik Planlama Değişkenlerinin Analizi

Tablo-60 Bulduğunuz Görevdeki Çalışma Süreniz ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklılık

Üniversitede Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F4 Stratejik Planlama	Gruplar Arası	2,648	4	,662	1,418	,237
	Gruplar İçi	32,204	69	,467		
	Toplam	34,851	73s			
F6 Stratejik Denetim	Gruplar Arası	1,984	4	,496	,792	,534
	Gruplar İçi	43,836	70	,626		
	Toplam	45,820	74			
F7 Stratejik Uygulama	Gruplar Arası	2,354	4	,589	,856	,495
	Gruplar İçi	43,979	64	,687		
	Toplam	46,333	68			

Tüm sig. değerleri 0,05'den büyük olduğundan bulduğunuz görevdeki çalışma süresi ile stratejik planlama değişkenleri arasında farklılık yoktur.

4.4.4. Kurumsal Performans ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Bulgular

Çalışmanın analiz sonuçlarına göre demografik değişkenler ile Stratejik Planlama değişkenlerinin arasındaki farklılıklar irdelenmiştir.

4.4.4.1. Cinsiyet ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi

Tablo-61 Cinsiyet ile Kurumsal Performans Arasındaki Farklılıklar

Cinsiyet		Levene Varyans Eşitlik Testi		T-test Ortalamalar Karşılaştırılması						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-yönlü)	Ortalamalar Arasındaki Fark	Ortalama Farklarının Standart Hatası	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
F1 Çalışanların Memnuiyeti	Eşit Varyanslar	,431	,514	-,174	69	,862	-,02650	,15189	-,32951	,27651
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,173	64,645	,863	-,02650	,15303	-,33216	,27917
F2 Kurumun Hizmet ve Ürün Kalitesi	Eşit Varyanslar	,660	,419	-,341	71	,734	-,04944	,14513	-,33882	,23995
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,339	68,661	,736	-,04944	,14575	-,34022	,24135
F3 Müşteri Memnuiyeti	Eşit Varyanslar	4,694	,034	,216	72	,830	,03363	,15571	-,27679	,34404
	Eşit Olmayan Varyanslar			,218	65,547	,828	,03363	,15416	-,27421	,34147
F5 Rekabet Üstünlüğü	Eşit Varyanslar	4,952	,029	-,087	72	,931	-,01365	,15602	-,32466	,29737
	Eşit Olmayan Varyanslar			-,088	66,363	,930	-,01365	,15456	-,32220	,29491

Sig. değerleri 0.05'den büyük olduğundan cinsiyet ile kurumsal performans değişkenleri arasında farklılık yoktur.

4.4.4.2. Ünvan ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi

Tablo-62 Ünvan ile Kurumsal Performans Arasında Farklılıklar

Unvan		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1 Çalışanların Memnuiyeti	Gruplar Arası	,650	4	,163	,389	,816
	Gruplar İçi	27,567	66	,418		
	Toplam	28,218	70			
F2 Kurumun Hizmet ve Ürün Kalitesi	Gruplar Arası	,615	4	,154	,392	,814
	Gruplar İçi	26,676	68	,392		
	Toplam	27,291	72			
F5 Rekabet Üstünlüğü	Gruplar Arası	,427	4	,107	,230	,921
	Gruplar İçi	31,976	69	,463		
	Toplam	32,402	73			

Faktörlerin sig. değerleri 0,05'den büyük olduğundan unvan ile kurumsal performans değişkenleri arasında farklılık yoktur.

4.4.4.3. Müşteri Memnuniyeti ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi

Tablo-63 Müşteri Memnuniyeti ile Kurumsal Performans Arasında Farklılıklar

Unvan		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F3 Müşteri Memnuniyeti	Gruplar Arası	4,457	4	1,114	2,762	,034
	Gruplar İçi	27,837	69	,403		
	Toplam	32,294	73			

Müşteri memnuniyeti faktörünün sig. değeri 0,05'den küçük olduğundan ünvan ile kurumsal performans arasında farklılık vardır. Yukarıdaki tabloda faktörlerimizin kurumsal performansa etki edip etmediği incelenmiştir. Sig değerleri 0.05 den büyük olanlar etki etmemektedir. Tablo değerleri müşteri memnuniyeti analizi için 0.034 olarak çıkmıştır. Bu değer 0.05 den küçük olduğu için (müşteri memnuniyeti) ile kurumsal performans arasında farklılık vardır.

4.4.4.4. Eğitim ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi

Tablo-64 Eğitim ile Kurumsal Performans Arasındaki Farklılıklar

Eğitim		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1 Çalışanların Memnuniyeti	Gruplar Arası	1,765	2	,882	2,268	,111
	Gruplar İçi	26,453	68	,389		
	Toplam	28,218	70			
F2 Kurumun Hizmet ve Ürün Kalitesi	Gruplar Arası	1,697	2	,848	2,320	,106
	Gruplar İçi	25,594	70	,366		
	Toplam	27,291	72			
F3 Müşteri Memnuniyeti	Gruplar Arası	,933	2	,467	1,057	,353
	Gruplar İçi	31,361	71	,442		
	Toplam	32,294	73			
F5 Rekabet Üstünlüğü	Gruplar Arası	1,341	2	,671	1,533	,223
	Gruplar İçi	31,061	71	,437		
	Toplam	32,402	73			

Faktörlerin sig. değerleri 0,05'den büyük olduğundan eğitim ile kurumsal performans değişkenleri arasında farklılık yoktur.

4.4.4.5. Üniversitede Çalışma Süresi ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi

Tablo-65 Üniversitede Çalışma Süresi ile Kurumsal Performans Arasındaki Farklılık

Üniversitede Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1 Çalışanların Memnuiyeti	Gruplar Arası	1,919	4	,480	1,204	,318
	Gruplar İçi	26,299	66	,398		
	Toplam	28,218	70			
F2 Kurumun Hizmet ve Ürün Kalitesi	Gruplar Arası	,571	4	,143	,364	,834
	Gruplar İçi	26,720	68	,393		
	Toplam	27,291	72			
F3 Müşteri Memnuiyeti	Gruplar Arası	1,374	4	,343	,767	,551
	Gruplar İçi	30,920	69	,448		
	Toplam	32,294	73			
F5 Rekabet Üstünlüğü	Gruplar Arası	2,044	4	,511	1,161	,335
	Gruplar İçi	30,358	69	,440		
	Toplam	32,402	73			

Faktörlerin sig. değerleri 0,05'den büyük olduğundan üniversitede çalışma süresi ile kurumsal performans değişkenleri arasında farklılık yoktur.

4.4.4.6. Bulduğunuz Görevdeki Çalışma Süreniz ile Kurumsal Performans Değişkenlerinin Analizi

Tablo-66 Üniversitede Çalışma Süresi ile Kurumsal Performans Arasındaki Farklılık

Üniversitede Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
F1 Çalışanların Memnuiyeti	Gruplar Arası	1,176	4	,294	,717	,583
	Gruplar İçi	27,042	66	,410		
	Toplam	28,218	70			
F2 Kurumun Hizmet ve Ürün Kalitesi	Gruplar Arası	1,105	4	,276	,717	,583
	Gruplar İçi	26,186	68	,385		
	Toplam	27,291	72			
F3 Müşteri Memnuiyeti	Gruplar Arası	2,689	4	,672	1,567	,193
	Gruplar İçi	29,605	69	,429		
	Toplam	32,294	73			
F5 Rekabet Üstünlüğü	Gruplar Arası	1,432	4	,358	,797	,531
	Gruplar İçi	30,971	69	,449		
	Toplam	32,402	73			

Faktörlerin sig. değerleri 0,05'den büyük olduğundan üniversitede çalışma süresi ile kurumsal performans değişkenleri arasında farklılık yoktur.

4.5. KURUMSAL PERFORMANS İLE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI DEĞİŞKENLERİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ VE BULGULAR

Korelasyon değerleri için(r) kuvvetlilik derecesi aşağıda verilmiştir.

Tablo-67 Korelasyon Değerleri İçin Kuvvetlilik Derece Tablosu

Kuvvetli	Orta	Zayıf	Zayıf	Orta	Kuvvetli
$-1 < r < -0,9$	$-0,9 < r < -0,5$	$-0,5 < r < 0$	$0 < r < 0,5$	$0,5 < r < 0,9$	$0,9 < r < 1$

Aşağıdaki korelasyon tabloları incelendiğinde sig.(2-yönlü) değerleri 0,05den küçük olan değerler anlamlı bulunmuştur. Kurumsal performans ile stratejik Planlama uygulamaları arasındaki ilişki irdelenmiş ve tabloya dökümü aşağıdaki gibi olmuştur. Korelasyon değerleri, sıfırdan küçük olduğunda, kuvvetlilik derecesi negatif yönlü ve sıfırdan büyük olduğunda pozitif yönlü olduğu ifade edilmektedir. Pozitif ve negatif yönlü korelasyon değerleri 0,5'den 1'e doğru yükseldikçe zayıftan kuvvetliye doğru bir artış olduğu ifade edilir.

4.5.1. Stratejik Plan Uygulamaları ile Hizmet ve Ürün Kalitesi Arasındaki İlişki

Tablo-68 Stratejik Plan Uygulamaları ile Hizmet ve Ürün Kalitesi Arasındaki Farklılık

STRATEJİK PLAN UYGULAMALARI	KURUMSAL PERFORMANS	
	Analiz Sonuçları	Hizmet ve Ürün Kalitesi
Planlama	Pearson Korelasyon	,226
	Sig. (2-yönlü)	,131
	N	46
Denetim	Pearson Korelasyon	,223
	Sig. (2-yönlü)	,086
	N	60

“Stratejik planlama-denetim Uygulamaları” ile “Hizmet ve Ürün Kalitesi” değişkenleri arasındaki korelasyon 0,226 ve 0,223 olarak çıkmıştır, bu değer pozitif yönlü, zayıf derecede bir korelasyonun olduğunu gösterir, bu durumda, stratejik planlama-denetim uygulamaları, hizmet ve ürün kalitesi birlikte artmaktadır.

Sig. değerleri 131 ve 0,086 çıkmıştır, bu değerler 0,05 'ten büyük olduğu için değişkenler arasında fark yoktur.

Tablo-69 Plan Uygulama ile Hizmet ve Ürün Kalitesi Arasındaki Farklılık

PLAN UYGULAMA	KURUMSAL PERFORMANS	
	Analiz Sonuçları	Hizmet ve Ürün Kalitesi
Uygulama	Pearson Korelasyon	,339
	Sig. (2-yönlü)	,023
	N	45

“Plan Uygulama” ile “Hizmet-Ürün Kalitesi” değişkenleri arasındaki korelasyon 0,339 olarak çıkmıştır ve bu değer pozitif yönlü, zayıf derecede bir korelasyonun olduğunu gösterir ve bu durumda, plan uygulama faaliyetleri ile hizmet-ürün kalitesi birlikte artmaktadır. Sig. 0,023 olarak çıkmıştır, bu değer 0,05 'ten küçük olduğu için değişkenler arasında fark vardır ve H_1 hipotezi kabul edilir.

4.5.2. Stratejik Plan Uygulamaları ile Çalışanların Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Tablo-70 Stratejik Plan Uygulamaları ile Çalışanların Memnuniyeti Arasındaki Farklılık

STRATEJİK PLAN UYGULAMALARI	KURUMSAL PERFORMANS	
	Analiz Sonuçları	Çalışanların Memnuniyeti
Planlama	Pearson Korelasyon	,678**
	Sig. (2-yönlü)	,000
	N	39
Uygulama	Pearson Korelasyon	,752**
	Sig. (2-yönlü)	,000
	N	38
Denetim	Pearson Korelasyon	,478**
	Sig. (2-yönlü)	,001
	N	47

H_0 : Stratejik Plan Uygulamaları ile Çalışanların Memnuniyeti Arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.

H_1 : Stratejik Plan Uygulamaları ile Çalışanların Memnuniyeti Arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

“Planlama, Denetim, Uygulama” ile “Çalışanların Memnuniyeti” değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri sırasıyla 0,678; 0,752 ve 0,478 olarak çıkmıştır, bu değer pozitif yönlü, orta dereceye yakın bir korelasyonun olduğunu gösterir. , bu

durumda; planlama, denetim, uygulama faaliyetleri ile çalışanların memnuniyeti birlikte artmaktadır.

Sig. değerleri sırasıyla, 0,000, 0,000 ve 0,001 çıkmıştır, bu değerler 0,05 'ten küçük olduğu için değişkenler arasında fark vardır ve H₁ hipotezi kabul edilir.

4.5.3. Stratejik Plan Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Tablo-71 Stratejik Plan Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki Farklılık

STRATEJİK PLAN UYGULAMALARI	KURUMSAL PERFORMANS	
	Analiz Sonuçları	Müşteri Memnuniyeti
Planlama	Pearson Korelasyon	,656**
	Sig. (2-yönlü)	,000
	N	44
Uygulama	Pearson Korelasyon	,774**
	Sig. (2-yönlü)	,000
	N	41
Denetim	Pearson Korelasyon	,597**
	Sig. (2-yönlü)	,000
	N	54

H₀: Stratejik Plan Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.

H₂: Stratejik Plan Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

“Planlama, Denetim, Uygulama” ile “Müşteri Memnuniyeti” değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri sırasıyla 0,656; 0,774 ve 0,597 olarak çıkmıştır, bu değer pozitif yönlü, orta derecede bir korelasyonun olduğunu gösterir, bu durumda; planlama, denetim, uygulama faaliyetleri ile müşteri memnuniyeti birlikte artmaktadır.

Sig. değerleri sırasıyla 0,000, 0,000 ve 0,000 çıkmıştır, bu değerler 0,05 'ten küçük olduğu için değişkenler arasında fark vardır ve H₂ hipotezi kabul edilir.

4.5.4. Stratejik Plan Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişki

Tablo-72 Stratejik Plan Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Farklılık

STRATEJİK PLAN UYGULAMALARI	KURUMSAL PERFORMANS	
	Analiz Sonuçları	Rekabet Üstünlüğü
Planlama	Pearson Korelasyon	,665**
	Sig. (2-yönlü)	,000
	N	46
Uygulama	Pearson Korelasyon	,748**
	Sig. (2-yönlü)	,000
	N	45
Denetim	Pearson Korelasyon	,635**
	Sig. (2-yönlü)	,000
	N	60

H₀: Stratejik Plan Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.

H₃: Stratejik Plan Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

“Planlama, Denetim, Uygulama” ile “Rekabet Üstünlüğü” değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri sırasıyla 0,665; 0,748 ve 0,635 olarak çıkmıştır, bu değer pozitif yönlü, orta derecede bir korelasyonun olduğunu gösterir, bu durumda; planlama, denetim, uygulama faaliyetleri ile rekabet üstünlüğü birlikte artmaktadır.

Sig. değerleri sırasıyla 0,000, 0,000 ve 0,000 çıkmıştır, bu değerler 0,05 ‘ten küçük olduğu için değişkenler arasında fark vardır ve H₃ hipotezi kabul edilir.

Tablo-73 Araştırmanın Hipotezleri

HİPOTEZ	TEST SONUCU
H ₁ : Stratejik Plan Uygulamaları ile alışanların Memnuniyeti Arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H ₂ : Stratejik Plan Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H ₃ : Stratejik Plan Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumlarda stratejik planlama uygulamalarının başarısı açısından lisansüstü mezunların daha fazla olmasının yararı olabilecektir. Devlet üniversitelerinde istihdam edilen personelin eğitim seviyesinin yüksek olması, yapılacak olan stratejik planlama uygulamaları açısından dikkate alınabilmelidir.

Çalışan personelin tecrübesi arttıkça stratejik planlama analizine karşı daha duyarlı oldukları gözlemlenmiştir. Kamu kurumlarında stratejik plan uygulamalarında başarılı olunabilmesi için kurumda uzun süre çalışan ve işletmeyi tanıyan kişilerin yararlı hizmetler sunabileceğinin dikkate alınması faydalı olacaktır.

Kurumların müşteri memnuniyetine önem vermeleri, aynı zamanda kurumsal performansın artmasına neden olmaktadır. Kurum yöneticilerin kurumsal performansı artırması için müşteri memnuniyetini artırıcı faaliyet çalışmalarını en iyi şekilde uygulamaları kurumun verimliliğini artırabilecektir.

Plan uygulama ile hizmet ve ürün kalitesi değişkenleri arasında pozitif yönlü bir korelasyonun ve değişkenler arasında pozitif yönlü fark olduğu tespit edilmiştir. Planlama, denetim, uygulama faaliyetleri arttıkça hizmet ve ürün kalitesinin de arttığı görülmekte ve bu durumda kurum performansına olumlu etki etmektedir.

Planlama, Denetim, Uygulama” ile “Çalışanların Memnuniyeti” değişkenleri arasında pozitif yönlü bir korelasyonun ve değişkenler arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Stratejik plan uygulamaları arttıkça kurumsal performansta artmaktadır. Kurumlarda sürdürülen faaliyetlerde, stratejik plan uygulamaları geliştirilerek artırılmalı ve çalışanların memnuniyeti arttırılmalıdır. Çalışanların motivasyonunun artırılması, işletmelerin stratejik plan uygulamalarının da başarısını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Stratejik Plan uygulamaları ile müşteri memnuniyeti değişkenleri arasında pozitif yönlü bir korelasyonun ve değişkenler arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Planlama, denetim, uygulama faaliyetleri arttıkça müşteri memnuniyetinin de arttığı görülmekte ve bu durumda kurum performansına olumlu etki etmektedir.

Kurumlarda stratejik plan uygulamalarının geliştirilerek artırılması kurum performansının artmasına neden olabileceği gibi kurumlarda stratejik plan uygulamalarının da başarısını olumlu yönde etkileyecektir

Stratejik Plan uygulamaları ile rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında pozitif yönlü bir korelasyonun ve değişkenler arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Planlama, denetim, uygulama faaliyetleri arttıkça rekabet üstünlüğünün de arttığı görülmekte ve bu durumda kurum performansına olumlu etki etmektedir.

Kurumlarda sürdürülen faaliyetlerde, stratejik plan uygulamalarının geliştirilerek artırılması kurum performansının artmasına neden olabileceği gibi kurumlarda stratejik plan uygulamalarının da başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Değişimin çok yoğun yaşandığı günümüzde sabit verilere dayanan planlar hazırlanması, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi açısından yetersiz kalmaktadır. Bu doğrultuda beklenmedik gelişmelere, ani değişikliklere karşı tedbirli olma ve yeni stratejiler belirleme ihtiyacı doğmaktadır.

Özel sektörde başlayan stratejik planlama süreci, değişen çevre şartlarına uyum sağlama ihtiyacı ve yaşanan mali krizlerin de etkisiyle kamu yönetiminde de gündeme gelmiş ve reform çalışmaları başlamış bulunmaktadır. Türk kamu yönetiminin reform çalışmaları kapsamında gitmeyi hedeflediği yönü gösteren stratejik yönetim ve bu yön doğrultusunda seçtiği yolu ifade eden stratejik planlama, var olan idari ve mali sorunların çözümü için bir araç olarak uygulamaya girmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin bir parçası olan stratejik planlama kamu sektörünün özel sektörden farklı özellikleri nedeniyle bir takım güçlüklerle karşılaşılabilir:

1. Kamu sektörü için amaç doğrudan kar elde etmek değildir. Kamu yararı ön plandadır. Başarı ise karlılıkla ölçüldüğünden kamuda bazen başarısızlıkta söz konusudur. Bu durumda plan anlamını yitirmektedir.

2. Kamu kuruluşlarında üretilen mal ve hizmetlerin karşılığı her zaman yararlanıcılar tarafından karşılanmaz, sağlanmaz tüm toplumdan alınan vergilerden karşılanır. Verimlilik ve yararı arttırmak amacıyla vergilerin arttırılması gerekebilir. Bu da hem kolay bir işlem, hem de plan yapmak zorunda bulunan kuruluşların yetkisi içerisinde görünmemektedir.

3. Kamuda yöneticiler siyasi kararlardan etkilenirler bazen baskıya da maruz kalabilirler bu durumda alınan kararlar için her zaman ekonomik etkinlik ön planda olmayabilmektedir.

4. Kamuda bürokrasinin fazla olduğu bilinmektedir. Bu da rasyonel kaynak kullanımı ve dağılımına engel olabilir.

5. Kamuda fiyat rekabeti amacı pek yoktur diğer bir deyişle düzenleyiciler fiyat rekabetine engel olmaktadır. Bu da kaliteyi ve başarıyı etkilemektedir. Örneğin: Marmara Üniversitesi tezsiz yüksek lisans öğrenci sayısını artırmak hedefini planına tanımlamıştır. Ancak tezsiz yüksek lisans öğrenim ücretinin alınması ve kullanılmasına ilişkin bir takım yasal sınırlılıklar bulunmaktadır. Sınırlılıkların bulunması rekabeti azaltabilir.

6. Kamu sektöründe planlamanın başarısı açısından kullanılacak insan kaynaklarının alım, ödüllendirme ve görevden ayırma koşulları mevzuatla sınırlandırılmaktadır. Sınırlılıklar planın başarısını olumsuz etkilemektedir.

7. Kamu kurum ve kuruluşlarında DPT Stratejik Planlama Kılavuzu ve ilgili yönetmelik gereğince stratejik planlama ekipleri oluşturulmakla birlikte plan çalışmaları tüm çalışanlara yaygınlaştırılmamakta, bu durum çalışanların planı yeteri kadar sahiplenmemesine, planın sadece ekibin çalışması olarak algılanmasına neden olmaktadır.

8. Stratejik planlama sürecinin yöneticisi 5018 sayılı KMYKK'nda belirtildiği üzere DPT'dir. Aynı kanunda planların uygulanmasına yönelik performans esaslı bütçelemeyi yönlendirme görevi Maliye Bakanlığı'na verilmektedir. Uygulayıcılar açısından sorunlara neden olmamak için bir arada yapılanma sağlanabilir.

9. Performans esaslı bütçe gibi uygulamalar aynı zamanda esnek politika üretmek amacı taşımaktadır. Ancak kamu bütçelerinin yeterince esnek olmadığı için amaçlarına ulaşmada yeterli olmayabilir.

10. Kamuda performans ödüllendirme sistemi ilişkisi kurulamamıştır. Bu nedenle stratejik plan hazırlanması ve uygulanması sürecinde yeterli isteklilik sağlanamamaktadır. Planlar emek ve kaynak sarf edilmiş birer belgeye dönüşmektedir.

11. Kamu kurumlarında kaynakların çoğu hazinece karşılanmaktadır. Bu kaynakların kullanım sınırları kanunlarla belirlenmektedir. Bu durumda planlamada kaydı olarak özel sektörün mali başarısına ulaşmak mümkün görülmemektedir.

12. Kamuda yönetici değişimi, planları etkilemektedir. Her üst yönetici döneminin başarısı için kendi hedeflerini belirlemek ve planını yeniden yapma arzusu taşımaktadır. Öncekilerden feyz almayan uzun vadeli planların başarı ihtimali düşük görülmektedir. Örneğin: üniversitelerde 5018 sayılı Kanuna göre üst yönetici olarak Rektörler tanımlanmaktadır. Rektör'ler dört yıllık bir süreç için atanmaktadırlar. Her yönetim döneminin başlangıcında yeni plan yapmak arzusu taşımaktadırlar. Göreve başlanılan ilk yıl plan hazırlıkları yapılmaktadır. Geriye kalan 3 yıllık sürede beş yıllık yapılan plan en çok üç yıl uygulanabilmektedir.

13. Kamu kurumlarında 5018 sayılı KMYKK'yla Strateji Geliştirme Başkanlıkları strateji geliştirme işlevini yerine getirmek üzere kurulmuştur. Ancak bu birimler oluşturulurken aynı kanunla bakanlıklarda Araştırma Planlama Koordinasyon birimleri kapatılmış tüm çalışanları strateji geliştirme birimlerine aktarılmış bulunmaktadır. Strateji geliştirme birimlerinin Araştırma Planlama Koordinasyon birimlerinin devamı olarak algılanmasına yol açmaktadır. Strateji geliştirme birimlerine aynı kanunla strateji geliştirme fonksiyonu yanında mali hizmetler fonksiyonu da yüklenmektedir. Uygulamada mali hizmetler fonksiyonu strateji geliştirme fonksiyonun önüne geçmektedir.

14. 5018 sayılı KMYKK ve ikincil mevzuatı gereğince stratejik planların uygulaması yıllık faaliyet raporları ile izlenmektedir. Mevzuat gereği kurum yıllık faaliyet raporları Sayıştay Başkanlığı'na, Maliye Bakanlığı'na, Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı'na gönderilmekte ve kamuoyuna duyurulmaktadır. Sayıştay Başkanlığı'nca tüm kurumların faaliyet raporları birleştirilerek "Yıllık Genel Faaliyet Raporu" hazırlanmaktadır. "Kurum üst yöneticileri ile birlikte Sayıştay Başkanlığı, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kurum yıllık bütçelerinin görüşülmesi sırasında yıllık faaliyet raporlarını da görüşürler" düzenlemesinin zaman ve önem gerekçesi ile uygulamada henüz fiili olarak gerçekleştirilememiş olduğu düşünülebilir.

Stratejik Plan hazırlamak, değişen şartlara kolay uyum sağlanabilmesi kamu yararının artırılması, kamu kaynaklarının etkin kullanılması en az kaynak ile en çok faydanın sağlanabilmesi için kamu kurumları açısından önem arz etmektedir. Stratejik plan hazırlama süreci kurumun her yönden değerlendirilmeye alınması nedeniyle yasal bir yük olarak görülmemesi gereken bir çalışma olup, inanarak başlanması ve yürütülmesi gerekmektedir.

Kamu kurumlarında stratejik planlama bilincinin oturması ve başarının sağlanması için öngörülen unsurlar şöyle sıralanabilir:

1. Stratejik bilinç oluşturulmalı, yönetiminden alt birim çalışanına kadar Stratejik Planın niçin gerekli olduğunun farkında olunması başarı için gerekmektedir. Stratejik Plan mevzuat gereği hazırlanan bir belge olarak görülmemesi, görülmesi bir süreç ve hayata geçirilmesi gereken bir çalışma olarak algılanması gerekmektedir.

2. Stratejik Planlama çalışmaları, üst yönetimin sahiplenmesi doğrultusunda strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde ve tüm birimlerin katılımıyla yürütülmeli bununla birlikte paydaş katılımının da sağlanması gerekmektedir.

3. Stratejik Plan oluşturulurken onu değerlendirecek yöneticiler ve arka planda görev alan personel seçilirken yasal, yönetsel ve teknik anlamda yeterli düzeyde, kurum kültürünü benimsemiş ve yenilikçi zihniyette olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

4. Stratejik Plana başlarken çalışmalara katkıda bulunabilecek bilgi ve birikime sahip yöneticilerden oluşan bir stratejik planlama ekibi kurulması gerekmektedir.

5. Konusunda uzman kişiler tarafından gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

6. Birimler arasında sağlıklı bilgi akışının olabilmesi açısından iletişim güçlendirilmelidir.

7. Planların kamu kurumunu motive edici nitelikte olması gerekmektedir.

8. Kurumlarda stratejik plana başlarken oluşturulan misyon ve vizyon tanımları planlamanın etkisini olumlu yönde etkilemektedir.

9. Planda belirlenen amaç ve hedefler, kurumun yapısına uygun, gerçekçi ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Gerçeği yansıtmayan ulaşılması zor hedefler stratejik plana olan güveni sarsabilir.

10. Misyon ve vizyon tanımlarına uygun stratejik amaç ve hedefleri belirlerken paydaş, iç ve dış çevre analizleri yapılarak kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenmesi gerekmektedir.

11. Stratejik planlarda belirlenen amaç ve hedefler bütçeyle ilişkilendirileceği için stratejik amaç ve hedeflere ilişkin performans kriterlerinin oluşturulması gerekmektedir.

12. Kamu kurumlarınca hazırlanan, Kalkınma Bakanlığı'nca onaylanan Stratejik Planların Bütçe-Performans Programı belgeleriyle birlikte tek belge halinde yürürlüğe girmesi yararlı olabilir. Stratejik Plan doğrultusunda kamu kurum bütçelerinin onaylanması sağlanabilir.

Kamu kurumlarında özel sektör yönetimi örnek alınarak başlayan ve yeni kamu yönetimi yolunu açan stratejik planlama süreci çerçevesinde, gelecek ile ilgili belirsizliği ortadan kaldırılabilmek amaçlanmaktadır. Böylelikle stratejik bakış açısı ile yola çıkılan bu süreçte hizmeti alan vatandaşların değişen ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde oluşturulup, müşteri odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi sağlanacaktır. Stratejik planlama, yönetim kapasitesini artırmada ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının kazanılmasında özel ya da kamu tüm sektörlerde önemli rolü olan vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan yasal düzenlemelerden aşırı bürokratik yapılanmadan kaynaklanan aksaklıklara çare olması beklenmektedir. Bunun için beş yıllık bir izleme süresi gerekmektedir.

İnceleme sonucunda uygulamanın bazı eksiklikleri ve sıkıntıları bulunsa da stratejik planlamanın Türk kamu kurumları için yararlı olduğu değerlendirilmiştir. Bu incelemeden elde edilecek veriler ışığında sonraki çalışmalarda konu geliştirilerek yeni öneri ve iyileştirmeler sağlanabilir. Başka bir çalışma alanı da vakıf üniversitelerinin aynı düzenlemelerden nasıl etkilendikleri üzerinde yapılabilir. Böylelikle hem üniversiteler arası kıyaslama hem de stratejik rekabet açısından inceleme olanağı doğmuş olabilecektir.

103 Devlet Üniversitesinden 20 Devlet Üniversitesinde Stratejik Planlama ile ilgili yapılan anketler sonucunda; Araştırmaya katılanların 17'si Daire Başkanı (%22.7), 15'i Şube Müdürü (%20), 14'ü Uzman (18.7), 16'sı Memur (%21.3) ve 13 kişisi de diğer mevkilerde (17.3) görev almaktadır. Katılımcılardan 16 kişisi (%21,3) memur ve 13 kişisi (%17,3) diğer personel olarak görülmektedir. Bu sonuçlar stratejik plan ile ilgili dokümanın üniversitelerin tabanına yeterli düzeyde ulaşım

stratejik planların başarılı olabilmesi için çalışanların stratejik plan uygulamalarından bilgi sahibi olmalarının yararlı olacağını göstermektedir.

Katılımcılardan 16 kişisi (%21,3) memur ve 13 kişisi (%17,3) diğer personel olarak görülmektedir. Bu sonuç stratejik plan ile ilgili dokümanın üniversitelerin tabanına yeterli düzeyde ulaşıp stratejik planın başarılı olabilmesi için çalışanların stratejik plan uygulamalarının yaygınlaştırılabilmesi ve bilgi sahibi olması yararlı görülmektedir.

Katılımcılardan 20 kişinin (%27,6) 0-5 yıl ve 24 kişinin (%32) 6-10 yıl üniversitelerde çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların stratejik plan uygulamalarında yeterli bilgiye sahip olmaları ve uzun yıllar tecrübe ve bilgi birikimlerini artırmaları stratejik planın başarı ile uygulanmasına katkı sağlayacaktır. Üniversitelerin bu hizmet aralığındaki personeli kadrolarında tutmaları stratejik planın uygulamadaki başarı açısından önemli görülmektedir.

Katılımcılardan 38 kişinin(% 50,7) 0-5 yıl ve 34 kişinin (% 45,3) 6-10 yıl aynı görevde çalıştıkları tespit edilmiştir. Üniversitede, aynı görevde uzun süre kalan çalışanların performansını artıracığı gibi stratejik plan uygulamalarının başarılı olmasına da olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Kurumlar stratejik plan uygulamalarında uzmanlaşmayı sağlamak ve başarı elde edebilmeleri için aynı görevde çalışanların görev yerlerinin değiştirilmemesi yönünde gerekli hassasiyeti göstermelidir.

Stratejik plan uygulamalarında eğitime göre faktörler arasında farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Üniversitelerde çalışanların eğitim düzeyi ile stratejik planlama faaliyet ve uygulamaların sürdürülmesinde olumsuz ortamların oluşmaması konusunda gerekli önlemlerin alınması yararlı olacaktır.

Stratejik plan uygulamalarında unvan ile faktörler arasında farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Üniversitelerde çeşitli unvanlarda çalışanların görevlerini unvanları doğrultusunda yerine getirmeleri ve uygulamalarda olumsuz ortamların oluşmaması konusunda gerekli önlemlerin alınması yararlı olacaktır.

Stratejik planlama uygulamalarında üniversitede çalışma süresi ile faktörler arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların üniversitede çalıştıkları yıl ile iç çevre analizi arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışan personelin tecrübesi arttıkça iç çevre analizine karşı daha duyarlı oldukları gözlemlenmiştir. Kamu kurumlarında stratejik plan uygulamalarında başarılı olunabilmesi için kurumda uzun süre çalışan ve işletmeyi tanıyan kişilerin iç çevre analiz bakımından yararlı hizmetler sunabileceği dikkate alınması faydalı olacaktır.

Stratejik plan uygulamalarında bulunduğu görevdeki süresi ile faktörler arasında farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Üniversitelerde çalışanların

görevlerinin faktörler arasında farklılığa neden olmaması stratejik plan uygulamalarına olumlu katkı sağlayacaktır. Üniversitelerin stratejik plan uygulamalarında katkı sağlamak amacı ile bu konuda gerekli hassasiyeti göstermelidir.

İç çevre analizi ile kurumsal performans arasında farklılık tespit edilmiştir. Kurumların iç çevre analizine önem vermeleri aynı zamanda kurumsal performansın artmasına neden olmaktadır. Kurum yöneticilerinin kurumsal performans artması için iç çevre analizlerini en iyi şekilde uygulamaları işletmelerin (kurumların) verimliliğini artırabilecektir.

Kurumsal performans ile tahminler analizi arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Kurumların tahminler analizine önem vermeleri, aynı zamanda kurumsal performansın artmasına neden olacağı dikkate alındığında, kurumsal performansın artırılabilmesi için tahminler analizinin en iyi şekilde uygulanmasında fayda görülmektedir.

Kurumsal performans ile stratejik karar analizi arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Kurumların stratejik karar analizine önem vermeleri, aynı zamanda kurumsal performansın artmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin kurum performansını artırabilmesi için stratejik karar analizini en iyi şekilde uygulamalarında yarar bulunmaktadır.

Kurumsal performans ile kaynakların tahsisi analizi arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Kurumların kaynakların tahsisi analizine önem vermeleri, aynı zamanda kurumsal performansın artmasına neden olmaktadır. Kurum yöneticilerin kurumsal performansını artırması açısından kaynakların tahsisi analizini en iyi şekilde uygulamaları kurumun verimliliğini artırabilecektir.

Kurumsal performans ile plan uygulamaları analizi arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Kurumların plan uygulamaları analizine önem vermeleri, aynı zamanda kurumsal performansın artmasına neden olmaktadır. Kurum yöneticilerin kurumsal performansını artırması için plan uygulamaları analizini en iyi şekilde uygulamaları kurumun verimliliğini artırabilecektir.

Kurumsal performans ile plan değerlendirmesi analizi arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Kurumların plan değerlendirmesi analizine önem vermeleri, aynı zamanda kurumsal performansın artmasına neden olmaktadır. Kurum yöneticilerin kurumsal performansını artırması için plan değerlendirmesi analizini en iyi şekilde uygulamaları kurumun verimliliğini artırabilecektir.

Kurumsal performans ile dış çevre analizi arasındaki korelasyon değerlendirildiğinde, kurumların dış çevre analizi arttıkça kurumsal performansının da artacağı tespit edilmiştir. Kurumların dış çevre analizi çalışmalarına önem

vermeleri aynı zamanda kurumsal performansının artmasına neden olmaktadır. Kurum yöneticilerinin kurumsal performansın artması için dış çevre analizlerini artırmaları kurum verimliliğın de olumlu katkı sağlayacaktır.

Kurumsal performans ile iç çevre analizi arasındaki korelasyon değerlendirildiğinde, kurumların iç çevre analizi artıkça kurumsal performansının da artacağı tespit edilmiştir. Kurumların iç çevre analizi çalışmalarına önem vermeleri aynı zamanda kurumsal performansının artmasına neden olmaktadır. Kurum yöneticilerinin kurumsal performansın artması için iç çevre analizlerini artırmaları kurum verimliliğın de olumlu katkı sağlayacaktır.

Kurumsal performans ile tahminler, stratejik kararlar, kaynakların tahsisi, plan uygulamaları ve plan değerlendirmesi faktörleri arasındaki korelasyon değerlendirildiğinde kurumsal performansın diğer faktörlerin artırılması ile birlikte artacağı kurum performansı için diğer faktörlerin artırılmasının yararlı olacağı görölmektedir.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı resmi internet sayfasında yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinin resmi internet sayfalarından yararlanılarak hazırlanan tablo çerçevesinde 109 devlet üniversitesinden 63 adedinin 2006 yılından itibaren bir kez stratejik plan hazırladığı, 38 adedinin iki kez stratejik plan hazırladığı, 8 üniversitenin ise yeni kurulan üniversiteler olması sebebiyle stratejik plan hazırlamadıkları anlaşılmaktadır. 76 vakıf üniversitesinden 13 adedinin stratejik plan hazırladığı 63 adedinin hiç plan yapmadıkları anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKTAN Can, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- AKTAN Can, (ed) *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006.
- AKYÜZ Ömer Faruk, *Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ARSLAN Ahmet, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama, Performans Programı Faaliyet Raporlaması, İç Kontrol Sistemi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2012.
- BARRY Brayn, *Strategic Planning Workbook For Public and Nonprofit Organizations*, Amberst Wilder Foundation, St.Paul, 1986.
- BRYSON John, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- DINÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- DRUCKER Peter, *Gelecek İçin Yönetim*, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1996.
- EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.
- ERGUN Turgay, *Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama*, TODAİE Yayını, Ankara, 2004.
- ERKAN Volkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama*, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 2008.
- ERTÜRK Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.
- GÜMÜŞSUYU Çağdaş, *Kamu Yönetiminde Kalite*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.
- MURAT Güven ve Muhlis BAĞDIGEN, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.
- ÖZGÜR Hüseyin, *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- ÖZTEKİN Ali, *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- SAKLI Rıza, *Stratejik Kurumsal Yönetişim*, Nobel Yayınları, Ankara, 2012.
- SARAN Ulvi, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayınları, Ankara 2004.
- TAŞÇI Deniz ve Cemil ULUKAN, *Stratejik Yönetim-1*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2012.
- TUNÇER Polat, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 2012.
- ÜLGEN Hayri ve Kadri MIRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.

TEZLER

- ALAN Jülide, Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2010.
- AYRANCI Gamze, Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2013.
- CAN Tacettin, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996.
- ÇELİK Ramazan, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi, Ankara, 2011.
- GÜRTUNCA Efe, Kamuda Stratejik Planlama Üç Büyükşehir Belediyesinde Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2010.
- KAHRAMAN Yavuz, Türkiye'de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2009 **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**.
- KORKMAZ İbrahim, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama: TÜİK Üzerine Bir İnceleme Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2010.
- ÖZTÜRK Hava, Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010.
- YILDIRIM Fatih, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık Üzerine bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2012.
- YILMAZ Sibel, Performans Esaslı Bütçeleme ve Türkiye'deki Pilot Uygulamalar, T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2007.
- HARIS Shirlene, Strategic Planning In Higher Education A Study Of Application In Texas Senior Colleges And Universities, University of North Texas, Denton USA. 1987, pp.80-81 **(Doctorate Theses)**.

MAKALELER

- AKDEMİR Ali, "Stratejik Yönetim", *Anadolu Üniversitesi Dergisi*, 2014.
- AKTAN Coşkun Can, "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2008.
- BECERİKLİ Sema Yıldırım, "Stratejik Yönetim Planlaması, 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:33, Sayı:3, Ankara.
- BIRCAN İsmail, "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon" *DPT Planlama Dergisi*, 2013.
- CANPOLAT Hasan, "İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi", *Maliye Dergisi*, Ankara, 2010.
- COŞKUN Selim, "Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:44, Sayı:1, Ankara, 2011.

- ÇEVİK Hasan Hüseyin ve TURKUT Göksu, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü için Bir Model Önerisi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:428, Ankara, 2000.
- DEMİR Namık, "Mahalli İdarelerde Stratejik Yönetim", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:410, Ankara, 1996.
- DEMİR Cengiz ve YILMAZ Mustafa Kemal, "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, İzmir, 2010.
- DEMIRDIZEN Özer, "Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Alt Yapısı ve Kamuda Gelişimi", **Akademik Bakış Dergisi**, 2012.
- DOĞAN Selen, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1, Mart 2002.
- EREŞ Figen, Eğitim "Yönetiminde Stratejik Planlama", **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:15, 2004.
- ERKAN Volkan ve Mustafa KILIÇ, "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları bir Arada Olabilir mi?", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006.
- GÜÇLÜ Nezahat, "Stratejik Yönetim", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2009.
- GÜNER Sinan, "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:446, Ankara 2005.
- GÜRER Harun, "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", **Sayıştay Dergisi**, 2006.
- KARAMAN Toprak Zerrin, "Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:426 Ankara, 2000.
- KUTLUHAN Yılmaz, "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Plan Uygulaması", **Sayıştay Dergisi**, 2003.
- SÖYLER İlhami, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler) Ankara: **Maliye Dergisi** 2007.
- ÜNAL Mustafa Coşar, "Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir? Strateji Kavramı, Stratejik Planlama/Yönetim, Kamu Sektöründe Uyum ve Çelişkiler", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:46, Sayı:2, Haziran 2913
- YENICE Ebru, "Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi", **Sayıştay Dergisi**, 2006.

İNTERNET KAYNAKLARI

- [http : // www . sgb . adalet . gov . tr / bilgibankasi / pdf / Sp-Kilavuz2. pdf](http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf), (Erişim Tarihi: 05.03.2015).
- [http:// www. Strateji . gov . tr / ortak_ icerik / strateji / yazilar / Yay % C4%B1nlar /STRATEJIK_YONETIMKITABI.pdf](http://www.Strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/yazilar/Yay%20C4%B1nlar/STRATEJIK_YONETIMKITABI.pdf), (Erişim Tarihi: 17.07.2014).
- [http://dosya.marmara.edu.tr/www/images/ universite/2013-2017_Stratejik_Plan.pdf](http://dosya.marmara.edu.tr/www/images/universite/2013-2017_Stratejik_Plan.pdf), (Erişim Tarihi: 20.09.2014).

http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/36509/mod_resource/content/1/kucuksuley_manoglu.pdf, (Erişim Tarihi: 11.08.2014).

http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25326_1.html, (Erişim Tarihi: 31.05.2015).

<http://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Root/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

http://www.academia.edu/6656288/T%C3%BCrk_Kamu_Y%C3%B6netiminde_Stratejik_Planlama, (Erişim Tarihi: 24.08.2014).

<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> (Erişim Tarihi: 20.08.2014).

<http://www.erkankaraarslan.org>, (Erişim Tarihi: 15.02.2015).

<http://www.hacettepe.edu.tr>, (Erişim Tarihi: 01.06.2015).

<http://www.kaynakindir.com/wpcontent/uploads/2013/07/KAMUES%C4%B0M%C4%B0NDE-TRATEJ%C4%B0K-Y%C3%96NET%C4%B0MV%C4%B0ZYON.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.08.2014).

<http://www.kgm.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

http://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf, (Erişim Tarihi: 23.02.2014).

<http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm>, (Erişim Tarihi: 14.04.2015).

http://www.rec.org.tr/dyn_files/22/2155-stratejik.pdf, (Erişim Tarihi: 16.09.2014).

<http://www.yodek.org.tr/?page=download#>, (Erişim Tarihi: 02.10.2014).

<http://www.yodek.org.tr/yodek/files/7aa12f8d2582deb44d4249c7aa4a2020.pdf>, (Erişim Tarihi: 26.05.2014).

<http://www2.cevreorman.gov.tr/ekitap/k1.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.09.2014).

Karayolları Genel M¼d¼rl¼ę¼ Resmi İnternet Sayfası, http://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf, (Erişim Tarihi: 10.05.2014)

Karayolları Genel M¼d¼rl¼ę¼ Resmi İnternet Sayfası, http://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/StratejikPlan/sp12_16.pdf, (Erişim Tarihi: 05.09.2014).

marmara.edu.tr, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

www.akademikbakis.org, (Erişim Tarihi: 10.07.2014).

www.dpt.gov.tr, (Erişim Tarihi: 26.03.2015).

www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/hu20132017sp.pdf, (Erişim Tarihi: 28.04.2015).

RESMİ YAYINLAR

20.09.2005 Tarih ve 25942 Sayılı Resmi Gazete.
18.02.2006 Tarih ve 26084 Sayılı Resmi Gazete.
26.05.2006 Tarih ve 26179 Sayılı Resmi Gazete.

**KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA
UYGULAMALARININ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN KURUMSAL
PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
ANKET ÖRNEĞİ²⁰⁶**

Sayın İlgili,

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında stratejik planlama ve stratejik planlama uygulamalarının devlet üniversitelerinin kurumsal performansına etkilerinin araştırılmasıdır. Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Bu maksatla stratejik planlamayla ilgili 20 devlet üniversitesindeki personel ve yöneticiler anketin uygulama alanını oluşturmuştur. Anketle elde edilen veriler yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır.

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır;

BÖLÜMLER

Giriş,

1. Bölüm, Demografik ve kişisel bilgiler,
2. Bölüm, Stratejik planlamanın üniversitedeki organizesi,
3. Bölüm, Stratejik planlama sürecinin belirgin özellikleri,

Anketin hedefine ulaşabilmesi için tüm soruları eksiksiz doldurmanızı rica eder, ankete katıldığınız ve verdiğiniz destek için teşekkürlerimi arz ederim.

Tez Öğrencisi

Gönül AKIL

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ertan GÜNDÜZ

İstanbul Gelişim Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler
Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

²⁰⁶ Haris, a.g.e., ss. 168-169.

DEMOGRAFİK VE KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde demografik ve kişisel bilgiler yer almaktadır. İlk iki soruyu kutucuklardaki alternatiflerden

- 1.Görev yaptığınız üniversite ve biriminiz (lütfen adını yazınız).
.....Üniversitesi.....Birimi
- 2.Doğduğunuz yıl?
 - a)
- 3.Cinsiyetiniz?
 - a) Bayan
 - b) Erkek
- 4.Eğitiminiz?
 - a) Lise
 - b) Ön Lisans
 - c) Lisans
 - d) Yüksek Lisans
 - e) Doktora
- 5.Unvanınız?
 - a) Daire Başkanı
 - b) Şube Müdürü
 - c) Uzman
 - d) Memur
 - e) Diğer
- 6.Kaç yıldır üniversitede görev yapmaktasınız?
 - a) 0-5 yıl
 - b) 6-10 yıl
 - c) 11-15 yıl
 - d) 16-20 yıl
 - e) 20 yıldan fazla
7. Kaç yıldır şu anki görevdesiniz?
 - a) 0-5 yıl
 - b) 6-10 yıl
 - c) 11-15 yıl
 - d) 16-20 yıl
 - e) 20 yıldan fazla

STRATEJİK PLANLAMANIN ÜNİVERSİTEDEKİ ORGANİZESİ

Bu bölümde ‘Stratejik planlama üniversitenizde nasıl organize edildi? Sorusuna cevap aranırken ve bunların biriminizde hangi sıklıkta uygulandığına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Sizin görev yaptığınız birimde bu faaliyetler ne kadar sıklıkla yapılıyorsa her sorudaki bu sıklığa karşılık gelen bir cevabı işaretlemeniz beklenmektedir.

SORULAR	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Katılmıyor	Tamamen Katılmıyor	Fikrim yok
1. Stratejik planlama sırasında misyon yeniden gözden geçirilir.					
2. Stratejik planlamayla büyük değişimler meydana gelir (kurumun esas hedef alanın değişmesi yada politika ve programların yeniden oluşturulması, revizyonu yada değiştirilmesi gibi).					
3. Stratejik plan genellikle kurumun genel finansal planı ile birlikte ya da uyumlu olur.					
4. Stratejik plan, genel planlamanın sadece bir bölümünü oluşturur.					
5. Stratejik planlama genellikle üst düzey yönetim seviyesinde oluşturulur. Bu yüzden stratejik planlama yukarıdan aşağıya yapılan bir planlama biçimidir.					
6. Stratejik planlama tekrarlanan bir yapıdadır. Çünkü o hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarı yapılır.					
7. Stratejik planlamanın kendine özgü özelliğinden dolayı her plan kendi kurumu tarafından yapılır.					
8. Stratejik planlama sürecinde profesyonel danışmanlar/ uzmanlar/ yöneticiler ve komisyon/ komite üyeleri görev alır.					
9. Stratejik planlama sürecine akademik personelin katılımı yüksektir					
10. Üst yöneticiler stratejik planlama konusunda aşağıdaki öncelikli sorumluluklara sahiptir;					
10.1 Stratejik planlamayı başlatmak					
10.2 Son stratejik kararları vermek					
11. Profesyonel planlama personeli, stratejik planlama fonksiyonu için öncelikli sorumluluğa sahiptir					
12. Orta kademe yöneticiler de üst kademe yöneticiler kadar uygulamaya yönelik hedeflerin belirlenmesinde rol alırlar					
13. Stratejik planlama;					
13.1. Misyonun değişimine sebep olur					
13.2. Bilimden çok sanattır					
13.3. Uzun dönem yada master planla eş anlamlı değildir					
13.4. Hayallerden çok güçlü ve zayıf yönleri odaklıdır					
13.5. Karar-verme ya da yönetim faaliyetlerinden ziyade uygulamaya yöneliktir					
13.6. Muhtemel durumları da dikkate alır.					
13.7. Sonuçlar planlananla farklı olabilir					
13.8. Planlama yapılırken dıştan içeriye doğru değil içten dışarıya doğru yapılır.					
14. İlk stratejik planın hazırlanması için harcanan zaman miktarı:					
a. 21 haftaya kadar (21. hafta dahil)					
b. 22 haftadan 1 yıla (12. ay dahil)					
c. 13 aydan 1.5 yıla (18. ay dahil)					
d. 1.5 yıldan 2. yıla (24. ay dahil)					

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN BELİRGİN ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde 'Stratejik planlama süreci hangi belirgin özelliklerden oluşur? Sorusuna cevap aranırken ve bunların biriminizde hangi sıklıkta uygulandığına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Sizin görev yaptığınız birimde bu faaliyetler ne kadar sıklıkla yapılıyorsa her sorudaki bu sıklığa karşılık gelen bir cevabı işaretlemeniz beklenmektedir.

SORULAR	Tamamen Katılıyorrum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Fikrim yok
15. Stratejik planlar belirli faaliyetleri içermelidir					
15.1. Gidişat (trend) analizini					
15.2. Dış çevre analizini					
15.3. İç çevre analizini					
15.4. Rakiplerin analizini					
15.5. Gelecek tahminini					
15.6. Gelecek yönelimli senaryoları					
16. Dış çevre analizinin amacı, rekabet					
17. Dış çevre analizi yapılırken genelde kullanılan metotlar şunlardır;					
17.1. SWOT analizi					
17.2. Kırmızı alan grafiği					
17.3. Eğilim analizi					
17.4. Diğer (belirtiniz)					
18. Dış çevre analizi yapılırken dahil edilen bazı faktörler aşağıdakilerdir;					
18.1. Gidişatın rakamsal ifadesi					
18.2. Devletin stratejik planlamaya bakış açısı					
18.3. Geleceğe yönelik tahminler					
18.4. Karşılaştırmalı avantajlar					
18.5. Diğer (belirtiniz)					

SORULAR	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Fikrim yok
19. İç çevre analizini tanımlarken esas amaç aşağıdakilerdir					
19.1. Üstünlük ve zayıflıklar					
19.2. Karşılaştırmalı avantajlar					
19.3. Fırsatlar ve tehditler					
19.4. Değerler ve gelenekler					
19.5. Diğer (belirtiniz)					
20. İç çevre analizi sırasında kullanılan metotlar;					
20.1. Çeşitli araştırmalar					
20.2. Çeşitli raporlar ve yorumlar					
20.3. Resim, grafik, tablo ve matrisler					
20.4. Diğer (belirtiniz)					
21. İç çevre analizi sırasında kullanılan faktör analizleri					
21.1. Programların başarısı					
21.2. Finansal yönleri					
21.3. Değerler ve gelenekler					
21.4. Araştırma ve çalışmaların sonuçları					
21.5. Tescillenmiş kurumların tavsiyeleri					
21.6. Diğer (belirtiniz)					
22. Gelecek tahminlerle şekillenir					
22.1. Tahminler planlama sürecinin bir parçasıdır					

SORULAR	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Fikrim yok
23. Stratejik planlama sürecinde kullanılan bilgi kaynakları şunlardır					
23.1. Yönetim bilişim sistemleri					
23.2. Dışardan satın alınan raporlar ve bilgiler					
23.3. Stratejik bilgi sistemi					
23.4. Kurum içi raporlar ve dokümanlar					
23.5. Birim çalışanlarının görüşleri					
23.6. SWOT=FÜTZ analizi (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler ve Zayıflıklar)					
24. Stratejik planlama sürecinde bilgisayar tabanlı planlama modelleri kullanılır					

SORULAR	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Katılmıyor	Tamamen Katılmıyor	Fikrim yok
25. Stratejik planlamanın genel aşamaları aşağıdakilerdir.					
25.1. Dış çevre analizi					
25.2. İç çevre analizi					
25.3. Tahminler					
25.4. Stratejik kararlar					
25.5. Kaynakların tahsisi					
25.6. Uygulama					
25.7. Değerlendirme					
26. Stratejik planlama gelecek odaklıdır. Bu yüzden iki anahtar soru sorulur.					
26.1. "Ne olmak istiyoruz?" ve "ne yapmaya ihtiyacımız var?, niçin?"					
26.2. Uygulamaya yönelik "ne? ve niçin?" sorularından sonra "nasıl? ve ne zaman?" soruları sorulur.					
27. Stratejik kararlar aşağıdakilerle birlikte verilir;					
27.1. Senaryo kullanarak					
27.2. Üst düzey yöneticiler					
27.3. Uzman planlamacılar					
27.4. Araştırma ve geliştirme bölümü					
28. Stratejik planlama için özel kaynaklar tahsis edilir (bütçe, teknik-teknolojik malzeme, destek ve idari personel, arşiv dokümanları gibi)					
29. Stratejik plan hazırlandıktan ve onaylandıktan sonra uygulanır					

SORULAR	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Katılmıyor	Tamamen Katılmıyor	Fikrim yok
30. Stratejik planın uygulanması aşamasında şu metotlar kullanılır					
30.1. Kurumun ödüllendirme sistemi					
30.2. Politikalar					
30.3. Programlar					
30.4. Görevlendirmeler					
30.5. Diğer (belirtiniz)					
31. Stratejik planın değerlendirmesi aşağıdaki metotları kapsar.					
31.1. Sürekli geri bildirim sistemi					
31.2. Deneysel gözlem; planın çalışıp çalışmadığını gözlemlenme					
31.3. Diğer (belirtiniz)					
32. Stratejik Planlar Kurumsal Performansı ne yönde etkiler?					
32.1. Çalışanların motivasyonunu olumlu etkiler.					
32.2. Kurumun hizmet veya ürün kalitesini olumlu etkiler.					
32.3. Müşteri memnuniyetini olumlu etkiler.					
32.4. Rekabet üstünlüğünü olumlu etkiler.					
32.5. Kurum karlılığını olumlu etkiler.					

ÜNİVERSİTELERE GÖNDERİLEN VE GELEN ANKET SAYILARI

ÜNİVERSİTENİN ADI	GÖNDERİLEN ANKET SAYILARI	GELEN ANKET SAYILARI	YÜZDESİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ	10	10	%100
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ	6	3	% 50
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	6	2	% 33
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	8	6	%75
BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ	2	2	% 100
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ	5	5	%100
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ	6	6	%100
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ	5	3	%60
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	6	2	% 33
MİMAR SİNAN ÜNİVERSİTESİ	6	3	%50
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ	7	2	%29
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	5	6	%120
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ	5	1	%20
OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ	8	6	%75
ÇANAKKALE 18 MART ÜNİVERSİTESİ	6	4	%67
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ	5	1	%20
EGE ÜNİVERSİTESİ	7	5	%71
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	5	3	%60
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	6	2	%33
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	6	4	%67
20 ÜNİVERSİTE	120	76	% 63

EK TABLO 9: STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLERE İLİŞKİN PERFORMANS TABLOSU

Sıra No	Stratejik Hedef	Performans Göstergesi	Mali Kaynak İhtiyacı (TL)					Sorumlu Harcama Birimleri
			2013	2014	2015	2016	2017	
1	1.1. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar dört fakülte binası ve iki adet çok amaçlı kültür merkezi, bir adet müzik stüdyosu inşa edilmesini sağlamak	4 adet fakülte binası yapımı	-	-	20.000.000	10.000.000	10.000.000	-Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk.
		2 adet çok amaçlı kültür merkezi yapımı	-	-	10.000.000	10.000.000	10.000.000	
		1 adet müzik stüdyosu yapımı	-	-	-	-	-	
2	1.3. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar Başibüyük Sağlık Yerleşkesinde altı adet fakülte binasının ve yerleşke çevre ve alt yapı düzenlemesini tamamlamak	6 adet fakülte binası yapımı	34.000.000	25.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	-Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk.
		Yerleşke çevre ve alt yapı düzenlemesini tamamlama	6.000.000	6.000.000	-	-	-	
3	1.5. Stratejik Hedef:2015 yılı sonuna kadar öğrencilerin fiziksel araştırma ve uygulama imkânlarını geliştirmek amacıyla ekonomik simülasyon salonu hazırlamak	1 adet ekonomik simülasyon salonu açma	-	10.000	40.000	-	-	-Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk. -İdari ve Mali İşler D.Bşk.
4	1.6. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar akademik birimlerde kullanılmak üzere 110 adet akıllı tahta temin edilmesini sağlamak	110 adet akıllı tahta temin etme	60.000	60.000	80.000	120.000	120.000	-İdari ve Mali İşler D.Bşk.
5	1.7. Stratejik Hedef: 2017 yılına kadar multimedya merkezindeki bilgisayar sayısını 30'a çıkarmak, müzik stüdyosunu demirbaşlarını temin etmek	Multimedya merkezindeki bilgisayar sayısını 30'a çıkarma	5.000	5.000	10.000	30.000	-	-İdari ve Mali İşler D.Bşk.
		Müzik stüdyosunu demirbaşlarını temin etme	5.000	5.000	10.000	30.000	-	

6	1.8. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar üç yerleşkede 40 adet dersliğin, 10 adet büronun, Deney Hayvanları Uygulama Merkezi'nin tadilatını yapmak	40 adet dersliğin tadilatını yapma	210.000	210.000	420.000	420.000	420.000	-Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk.
		10 adet büronun tadilatını yapma	-	50.000	50.000	100.000	100.000	
		Deney Hayvanları Uygulama Merkezi'nin tadilatını yapma	-	5.000	10.000	-	-	
7	1.10. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar 37 adet yeni laboratuvar inşa etmek, 3 adet laboratuvarın tadilatını yapmak, Diş Hekimliği Fakültesi'ndeki fantom laboratuvarındaki fantom unit sayısını 43'ten 50'ye çıkarmak	37 adet yeni laboratuvar inşa etme	-	460.000	920.000	1.533.330	2.780.000	-Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk. -İdari ve Mali İşler D.Bşk.
		3 adet laboratuvarın tadilatını yapma	-	-	40.000	40.000	40.000	
		Diş Hekimliği Fakültesi'ndeki fantom laboratuvarındaki fantom unit sayısını 43'ten 50'ye çıkarma	-	10.000	10.000	10.000	10.000	
8	1.12. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar bütün belgelerin elektronik ortama aktarılmasını sağlamak	Bütün belgeleri elektronik ortama aktarma	100.000	100.000	300.000	300.000	200.000	-Üst Yönetim, Akademik ve İdari Birimler
9	1.13. Stratejik Hedef: 2014 yılı sonuna kadar bilimsel çalışma amacıyla mevcut hasta havuzlarının kayıtlarının ayrı ayrı arşivlenebildiği bir kayıt sistemi oluşturmak	Mevcut hasta havuzlarının kayıtlarının ayrı ayrı arşivlenebildiği bir kayıt sistemi oluşturma	-	10.000	-	-	-	-Sağlık Uyg.ve Arş.Mrk. -Bilgi İşlem Merkezi
10	1.14. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar teorik derslerin %20'sinin online alınabilir hale gelmesini sağlamak	Teorik derslerin %20'sinin online alınabilir hale gelmesi	-	50.000	75.000	100.000	50.000	-Üst Yönetim, Akademik ve İdari Birimler
11	1.16. Stratejik Hedef: 2013 yılı sonuna kadar toplam 56 bilgisayarlık öğrenci bilişim merkezi kurulmasını sağlamak	56 bilgisayarlık öğrenci bilişim merkezi kurulmasını sağlama	130.000	-	-	-	-	-Bilgi İşlem Merkezi -İdari ve Mali İşler D.Bşk.
	1.17. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar Üniversitemizde yarı açık olimpik	Yarı açık olimpik yüzme havuz yapımı	-	100.000	150.000	200.000	50.000	

12	yüzme havuzu yapılmasını, kapalı aletli spor salonu ve doğa sporları parkurunun kurulmasını, iki adet açık tenis kortunun kapalı hale getirilmesini sağlamak	Kapalı aletli spor salonu ve doğa sporları parkurunu kurma	-	200.000	300.000	200.000	-	-Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk.
		2 adet açık tenis kortunun kapalı hale getirme	-	-	300.000	300.000	-	
13	1.18. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar futbol tribünlerinin yeniden yapılandırılarak ARGE merkezine dönüştürülmesini sağlamak	Futbol tribünlerinin yeniden yapılandırılarak ARGE merkezine dönüştürme	-	-	-	100.000	100.000	-Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk.
14	1.19. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar en az 1 adet patent almak	1 adet patent alma	-	-	-	25.000	25.000	-İdari ve Mali İşler D.Bşk.
15	1.22. Stratejik Hedef: Fakülte ve Yüksek okullarımızda 2017 yılı sonuna kadar en az 5 (beş) adet simülasyon merkezi inşa etmek	5 adet simülasyon merkezi inşa etme	-	60.000	60.000	120.000	120.000	-Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk.
16	1.23. Stratejik Hedef: 2017 yılında deney hayvanları kullanılarak yapılan araştırmaların %100'üne destek sağlamak ve en az 3 adet eğitim faaliyeti düzenlemek	3 adet deney hayvanları kullanılan eğitim faaliyeti yapma	-	10.000	10.000	10.000	-	Diğer Merkezler (Sağlık)
17	1.26. Stratejik Hedef: Anadoluhisarı Yerleşkesi'nde en az 25.000 cilt materyale sahip, Siyasal Bilimler İhtisas Kütüphanesi'ni 2015 yılı sonuna kadar faaliyete geçirmek	25.000 cilt materyale sahip Siyasal Bilimler İhtisas kütüphanesini kurma	5.000	50.000	100.000	-	-	-İdari ve Mali İşler D.Bşk. -Kütüphane ve Dok.D.Bşk
18	1.27. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar "bulut bilişim teknolojisini" faaliyete geçirmek	Bulut bilişim teknolojisini faaliyete geçirme	-	500.000	500.000	500.000	500.000	-Bilgi İşlem Merkezi
	1.28. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar ISO27001 Bilgi Güvenliği ve ISO	SO27001 Bilgi Güvenliği kalite belgesine sahip olma	-	-	-	100.000	-	-Üst Yönetim,

19	20000-1 BT Hizmet Yönetimi Sistemi kalite belgelerine sahip olmak	SO 20000-1 BT Hizmet Yönetimi Sistemi kalite belgesine sahip olma	-	-	-	-	100.000	Akademik ve İdari Birimler
20	1.29. Stratejik Hedef: Marmara Üniversitesi Call Center Bilgi Teknolojileri Altyapısını 2013 yılı sonuna kadar kurmak	Call Center Bilgi Teknolojileri Altyapısını kurma	2.000.000	-	-	-	-	-Bilgi İşlem Merkezi -İdari ve Mali İşler D.Bşk.
21	1.30. Stratejik Hedef: Mezun öğrencilere ait iletişim ve mesleki bilgileri içeren bir veri tabanının 2013 yılı sonuna kadar oluşturulmasını sağlamak	Mezun öğrencilere ait iletişim ve mesleki bilgileri içeren bir veri tabanını oluşturma	100.000	-	-	-	-	-Öğrenci İşleri D.Bşk.
22	1.31. Stratejik Hedef: 2017 yılına kadar kaliteyi arttırmaya yönelik yılda en az 4 kez öğrenci anketi yaparak iş süreçlerini memnuniyet odaklı ölçmek	Kaliteyi arttırmaya yönelik yılda en az 4 kez öğrenci anketi yapma	-	5.000	5.000	10.000	-	-Öğrenci İşleri D.Bşk.
23	1.33. Stratejik Hedef: İdari personel verimliliğini arttırmak için her yıl kişi başına en az 12 saat hizmet içi eğitim verilmesini sağlamak	Her yıl kişi başına en az 12 saat hizmet içi eğitim verilmesini sağlama	-	300.000	300.000	300.000	300.000	-Personel D.Bşk.
24	2.4. Stratejik Hedef: Bağış ve sponsorluk yolu ile 2017 yılı sonuna kadar 10.500.000.-TL ayni veya nakdi destek temin etmek	10.500.000.-TL ayni ve nakdi sponsorluk sağlama	5.000	5.000	2.000	2.000	2.000	-Üst Yönetim, Akademik ve İdari Birimler
25	3.3. Stratejik Hedef: 2017 yılına kadar 130 adet sektörel, teknik ve kurumsal gezi yapılmasını ve bu gezilere toplam 1200 öğrencinin katılımını sağlamak	130 adet sektörel, teknik ve kurumsal gezi yapılmasını ve bu gezilere toplam 1200 öğrencinin katılımını sağlama	5.000	5.000	5.000	10.000	-	-Öğrenci İşleri D.Bşk. -Sağlık Kültür ve Spor D.Bşk.

26	3.7. Stratejik Hedef: Üniversite bünyesindeki hobi bahçelerini 2014 yılı sonuna kadar 10000 m ² 'ye çıkarmak	Hobi bahçelerini 10000 m ² 'ye çıkarma	10.000	15.000	-	-	-	-Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk.
27	3.8. Stratejik Hedef: Üniversite bünyesinde olup merkezimizin Kandıra Sarısu biriminde bulunan doğal havuzun 2014 yılı sonuna kadar 200 m ² büyüklükte modern havuz haline dönüştürmek	Kandıra Sarısu biriminde bulunan doğal havuzu 200 m ² büyüklükte modern bir havuz haline dönüştürme	10.000	15.000	-	-	-	-Yapı İşleri ve Teknik D.Bşk.
28	4.2. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar 8 adet yeni akademik dergi yayınlamak	8 adet yeni akademik derginin yayınlanmasını sağlama	5.000	10.000	10.000	10.000	5.000	-Kütüphane ve Dok.D.Bşk.
29	4.3. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar 50 adet kongre/sempozyum/panel/çalıştay düzenlemek	50 adet kongre/sempozyum/panel/çalıştay düzenleme	10.000	10.000	10.000	20.000	20.000	-Üst Yönetim, Akademik ve İdari Birimler
30	5.1. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar yıllık en az 90 adet kültürel, sanatsal, sportif, sosyal ve eğitici organizasyon düzenlemek	90 adet kültürel, sanatsal, sportif, sosyal ve eğitici organizasyon düzenleme	5.000	20.000	30.000	35.000	45.000	-Üst Yönetim, Akademik ve İdari Birimler
31	5.3. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar topluma yönelik yıllık en az 30 faaliyet gerçekleştirmek	Topluma yönelik yıllık en az 30 faaliyet gerçekleştirme	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	-Üst Yönetim, Akademik ve İdari Birimler
32	5.4. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar her akademik birim için yılda en az bir kere olmak üzere 35 adet "mezunlar günü" etkinliği koordine etmek	35 adet "mezunlar günü" etkinliği koordine etme	10.000	10.000	15.000	15.000	15.000	-Üst Yönetim, Akademik ve İdari Birimler
33	7.2. Stratejik Hedef: 2017 yılı sonuna kadar en az 5 adedi ortak lisansüstü eğitimi ve 2 adedi çifte diploma ilgili olmak üzere toplam 65 adet uluslararası düzeyde ikili işbirliği anlaşması imzalamak	En az 5 adedi ortak lisansüstü eğitimi ve 2 adedi çifte diploma ilgili olmak üzere toplam 65 adet uluslararası düzeyde ikili işbirliği anlaşması imzalama	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	-Üst Yönetim, Akademik ve İdari Birimler

STRATEJİK PLAN İZLEME VE DEĞERLENDİRME TABLOSU BÜTÇE YILI: 2013

STRATEJİK PLAN İZLEME VE DEĞERLENDİRME TABLOSU BÜTÇE YILI: 2013											
Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	Performans Hedefleri	Performans Göstergeleri	2012 Verileri	2013 Hedefleri	2013 Yılı Gerçekleşmeleri				Performans	Açıklama
						3 Ay	6 Ay	9 Ay	12 Ay		
Kurumsal dönüşümü sürdürülebilir kılmak	2017 yılı sonuna kadar "bulut bilişim teknolojisini" faaliyete geçirmek	Bulut bilişim teknolojisini faaliyete geçirmek.	Bulut Bilişim Faaliyete geçme oranı	Data Center ihalesi için şartname hazırlandı.	Data Center sürecinin tamamlanması hedeflenmektedir.	Data Center ihalesi çalışmaları başladı.					İşin %5'lik kısmı gerçekleştirildi
	Marmara Üniversitesi Call Center Bilgi Teknolojileri Altyapısını 2013 yılı sonuna kadar kurmak	Call Center Bilgi Teknolojileri Altyapısını kurmak.	Çağrı merkezinin faaliyete geçmesi	İş süreçlerinin tanımlanması, altyapı ihalesinin tamamlanması, çalışanların istihdamı ve eğitimlerinin tamamlanması ile birlikte Çağrı Merkezi faaliyetlerine başlanması hedeflenmektedir.	İş süreçlerinin tanımlanması, altyapı ihalesinin tamamlanması, çalışanların istihdamı ve eğitimlerinin tamamlanması ile birlikte Çağrı Merkezi faaliyetlerine başlanması hedeflenmektedir.	Proje Planı hazırlandı, Altyapı için Pazar araştırması yapıldı Çağrı merkezi çalışanları istihdam edildi ve oryantasyona başlandı					%15'lik kısmı gerçekleştirildi.

2013-2017 STRATEJİK PLANI DIŞ PAYDAŞ ANKETİ

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ

2013-2017 STRATEJİK PLANI
DIŞ PAYDAŞ ANKETİ

KURUMUN ADI : TÜRKİYE SU ENSTİTÜSÜ

Birinci Bölüm
Marmara Üniversitesi'nin Faaliyetleri

Marmara Üniversitesi'nin yürüttüğü faaliyetleri/çalışmaları aşağıdaki kriterler açısından değerlendiriniz (Her bir kriterin karşısında bulunan beş farklı kutucuktaki rakamlardan uygun bulunduğunuzu çember içine alınız)		Değerlendirme Kriterleri				
		Hiç Yeterli Değil	Yeterli Değil	Ne Yeterli Ne Yetersiz	Yeterli	Tamamen Yeterli
A1	Marmara Üniversitesi'nde verilen eğitimin, kurumunuzun ihtiyaçlarına uygunluğu	1	2	3	4	5
A2	Marmara Üniversitesi'nden mezun olan öğrencilerin, kurumunuzun aradığı nitelikleri taşıma düzeyi	1	2	3	4	5
A3	Marmara Üniversitesi'nin ilgili bölümlerinin, kurumunuzla ilişkilerinin düzeyi	1	2	3	4	5
B1	Marmara Üniversitesi'nin, kurumunuz ile yürüttüğü ortak faaliyetler (mesleki-teknik eğitim, danışmanlık, projeler vb.)	1	2	3	4	5
B2	Marmara Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların (araştırmalar, yayınlar, organizasyonlar vb.), kurumunuzun etkinliğine yaptığı katkı	1	2	3	4	5
C1	Marmara Üniversitesi'nin gerçekleştirdiği sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlerin yeterliliği	1	2	3	4	5
D1	Marmara Üniversitesi'nin, yürütmekte olduğu faaliyetler ve projeler hakkında sizleri bilgilendirme düzeyi	1	2	3	4	5
D2	Marmara Üniversitesi'nin WEB sitesinin yeterliliği	1	2	3	4	5
D3	Marmara Üniversitesi'nin yerleşkelerine ulaşım	1	2	3	4	5
D4	Marmara Üniversitesi'nin genel imajı	1	2	3	4	5

D5. Çalıştığınız kurumun ihtiyaçlarına daha etkili cevap verme adına, Marmara Üniversitesi'nde verilen eğitimde nelere dikkat edilmelidir? Lütfen, ilk 5 tanesini maddeler halinde yazınız.

- Yabancı dilin etkin kullanılması sağlanmalı.
- Bölümle ilgili bilgisayar programlarını kullanmayı teşvik edilmeli.
- Bölümle ilgili kamu/özel sektör kurumlarıyla sürekli iletişimde olmalı.
- Öğrencinin ulusal/uluslararası yayınlara kolay ulaşımı sağlanmalı.
- Ulusal ve Uluslararası düzeyde eğitim programları düzenlenmeli.

D6. Çalıştığınız kurumun ihtiyaçlarına daha etkili cevap verme adına, Marmara Üniversitesi'nden mezun olan öğrenciler ne tür özellikler taşımalıdır? Lütfen, ilk 5 tanesini maddeler halinde yazınız.

- a. Yabancı dili etkin kullanmalı
- b. Bilgisayarda konuyla ilgili programları etkin kullanmalı
- c. Proje, strateji geliştirebilmeli ve uygulanmalı
- d. Konuyla ilgili yurtiçi/yurtdışı kurumlarda iletişime geçmeli gelişmeden takip edebilmeli
- e.

D7. Marmara Üniversitesi, çalıştığınız kurum ile hangi alanlarda işbirliği/ortak çalışmalar yürütülebilir? Lütfen, ilk 5 tanesini maddeler halinde yazınız.

- f. Sürdürülebilir su politikalarının geliştirilmesi yönünde üniversite ile stratejiler geliştirmek
- g. Ulusal/uluslararası düzeyde eğitim programları düzenlemek
- h.
- i.
- j.

D8. Marmara Üniversitesi'ne, çalıştığınız kurumunuzla daha etkili işbirliği yapma konusunda neler önerirsiniz?

- a. Su Enstitüsü'nün çalışmalarını ilgili bölümlere duyurmak
- b. Akademisyen ve öğrencilerin etkinliklere katılımını teşvik etmek
- c. Su konusyla ilgili gerek sayısal gerek sosyal bilimler bölümlerindeki öğrencilere kurumumuzda staj imkanı sağlamak
- d.
- e.

D9. Bunların dışında, belirtmek istediğiniz diğer hususları, lütfen maddeler halinde yazınız.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

İkinci Bölüm

Marmara Üniversitesi'nin Vizyonu, Misyonu, İlkesi (Sloganı) ve Temel Değerleri

E1. Marmara Üniversitesi'nin vizyonunda¹, misyonunda², ilkesinde³ (sloganında) ve temel değerlerinde⁴ görmek istediğiniz kavramları, aşağıdaki listeden işaretleyerek seçiniz. (En fazla 10 adet kavram seçiniz. Seçtiğiniz kavramların sol tarafındaki kutucuklara 1'den 10'a kadar rakam yazınız. Rakamları, kavramların öncelik sırasına göre yazınız)

	Âdil	5	Katılımcı
	Altyapısı Tamamlanmış	6	Kurumsallaşmış
	Hoşgörü Yanlısı		Küresel
3	Bilimsel Düşünceyi Esas Alan	10	Lider
	Çağdaş		Mükemmelli Hedefleyen
7	Çalışan Memnuniyetini Önemseyen		Onur Duyulan
	Çevreye Saygılı	2	Öğrenci Odaklı
	Değer Üreten	1	Öncü
4	Değişime ve Gelişime Açık	8	Saygın
	Etik Değerlere Önem Veren		Şeffaf
	Etkili		Toplumsal Değerlere Saygılı
	Evrensel Değerlere Önem Veren		Verimli
	Güvenilir		Yaratıcı Düşünceye Önem Veren
	İnsan Odaklı	9	Yenilikçi

E2. Bunların dışında, Marmara Üniversitesi'nin vizyonunda, misyonunda, ilke (slogan) ve temel değerlerinde bulunmasını istediğiniz başka kavramlar veya ifadeler varsa lütfen belirtiniz.

- a. Sürdürülebilirlik
- b.
- c.
- d.
- e.

Teşekkür ederiz

¹ **Vizyon:** Vizyon, bir kuruluşun gelecekte ulaşmak istediği noktayı (amacı) anlatan ifadelendirme olup, kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin etkili bir anlatımıdır.

² **Misyon:** Misyon, bir kuruluşun varlık sebebini anlatan ifadelendirme olup, kuruluşun neyi, nasıl ve niçin yaptığını anlatır.

³ **İlke (Slogan):** Bir kuruluşun varlık sebebini, hedeflerini veya faaliyetlerini anlatan simgesel özlü sözdür.

⁴ **Değerler:** Değerler, bir kuruluşun stratejilerine ve kararlarına rehberlik eden temel kavramlardır.

