



**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN  
YERİ VE ÖNEMİ ARAŞTIRMASI:  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM  
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Hasan Basri DAYIOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
HAZİRAN-2011**



**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN  
YERİ VE ÖNEMİ ARAŞTIRMASI:  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM  
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Hasan Basri DAYIOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
HAZİRAN-2011**



**T.C.  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN  
YERİ VE ÖNEMİ ARAŞTIRMASI:  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM  
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Danışman : Yrd.Doç.Dr.Ömer Okan FETTAHLIOĞLU**

**Hasan Basri DAYIOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ**

**HAZİRAN-2011**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN YERİ VE ÖNEMİ  
ARAŞTIRMASI : KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM  
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Hasan Basri DAYIOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kod No :**

**Bu Tez 21/06/2011 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından  
Oy Birliği /Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.**

**Yrd.Doç. Dr.Ö.Okan FETTAHLIOĞLU  
BAŞKAN**

**Yrd.Doç.Dr.Nusret GÖKSU  
ÜYE**

**Yrd.Doç.Dr. Hüseyin AĞIR  
ÜYE**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

**Doç. Dr. Murat KARABULUT  
Enstitü Müdürü**

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve tabloların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖZET**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK**  
**YÖNETİMİN YERİ VE ÖNEMİ**  
**ARAŞTIRMASI : KAHRAMANMARAŞ**  
**SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Hasan Basri DAYIOĞLU**

**Danışman** : Yrd.Doç.Ö.Okan FETTAHLIOĞLU  
**Yıl** : 2011, Sayfa: 67+9  
**Jüri** : Yrd.Doç. Ö.Okan FETTAHLIOĞLU (Başkan)  
: Yrd.Doç.Dr. Nusret GÖKSU (Üye)  
: Yrd.Doç.Dr. Hüseyin AĞIR (Üye)

Özel sektör kuruluşlarında yaygın kullanım alanı bulan Stratejik yönetim anlayışının kamu idarelerinde de uygulanılabileceği düşüncesiyle 70'li yıllardan itibaren kamu sektöründe stratejik yönetime geçilmeye başlanmıştır.

Ülkemizde bazı kamu kuruluşların tarafından planlama yapılmakla beraber genel anlamda yasal zemini olmadığı için pek uygulanma alanı bulamamaktaydı. 2003 yılından itibaren kamu kuruluşlarında performans dayalı ve belirli amaçlara yönelmiş planlı çalışmaların yapılmasını sağlamak üzere yasal zorunluluk olarak stratejik planlama yapılmasına başlanmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı bu sürece yol gösterici rehberlerle ve pilot uygulamalarla katkıda bulunmuştur.

Stratejik yönetimi bir süreç olarak düşündüğümüzde, planlama bu sürecin en önemli ayağını oluşturmaktadır. Biz bu çalışmada stratejik yönetimin üniversiteler için önemi değerlendirdik ve uygulamada karşılaşılan güçlükler ve bunlara karşı çözüm olabilecek önerilere yer verdik

**Anahtar Kelimeler** : Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Kamu İdareleri.

**DEPARTMENT OF BUSINESS  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

**ABSTRACT**

**MA THESIS**

**A RESEARCH OF THE IMPORTANCE OF  
STRATEGIC MANAGEMENT  
IN UNIVERSITIES: KAHRAMANMARAŞ  
SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY MODEL**

**Hasan Basri DAYIOĞLU**

**Supervisor : Asst.Prof.Dr. Ö.Okan FETTAHLIOĞLU**  
**Year : 2011, Pages: 67+9**  
**Jury : Asst.Prof.Dr. Ö.Okan FETTAHLIOĞLU(Chairperson)**  
**: Asst.Prof.Dr. Nusret GÖKSU (Member)**  
**: Asst.Prof.Dr. Hüseyin AĞIR (Member)**

**In contemplation of the idea that strategic management, found common usage in private sector, could be applied in public sector, strategic management have been in practice since 1970s.**

**Even some public agencies were made planning, strategic management could not put in practice due to the absence of a legal basis. Since 2003, for providing planned work that oriented to performance and specific targets in public sector, strategic management have been performed as a statutory obligation. DPT contributed this process with guidelines and pilot studies.**

**If strategic management considered as a process, planning is the most important pillar of this process. In this study, we evaluate the importance of strategic management for universities and feature difficulties in practice and solutions to that.**

**Key Words: Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Public Administrations.**

## ÖNSÖZ

Stratejik yönetim ve bu yönetim anlayışının getirdiği yönetsel faaliyetler üniversite gibi toplumla sıkı ilişki içerisinde bulunan kamu idareleri için çok önemli bir fırsattır. Üniversiteler geleceği planlama konusunda diğer kamu idarelerine oranla daha başarılı sonuçlar elde etmesi beklenen örgütlerdir. Ancak bu başarı planların hayata geçirilmesine bağlıdır. Yönetim kademelerince benimsenmiş, kurum kültürü içerisine iyice yerleştirilmiş bir stratejik yönetim modeliyle başarı yakalanabilir.

Bu çalışmamı hazırlarken katkı ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU'na ve bilgi ve deneyimleriyle yol gösteren Prof.Dr. Adnan ÇELİK'e, tezi sonuçlandırmamda büyük katkıları bulunan ve çalışmam esnasında desteğini gördüğüm arkadaşlarıma ve ablama, tez çalışmam için birlikte geçireceğimiz zamanlarından çaldığım kızıma ve eşime sonsuz teşekkürler.

Hasan Basri DAYIOĞLU  
Haziran 2011

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ .....	III
İÇİNDEKİLER .....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VII
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VIII
EKLER LİSTESİ .....	IX
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Çalışmanın Amacı .....	1
1.2. Çalışmanın Kapsamı .....	1
1.3. İzlenen Yöntem .....	1
2. KAYNAK TARAMASI VE ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	3
3. STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA.....	5
3.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim .....	5
3.1.1. Stratejinin Tanımı .....	5
3.1.2. Stratejik Yönetim .....	6
3.1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı.....	6
3.1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....	7
3.1.2.3. Stratejik Yönetimin Önemi .....	8
3.1.3. Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci ve Yaraları.....	8
3.1.3.1. Stratejik Planlama .....	8
3.1.3.2. Stratejik Planlama Süreci .....	9
3.1.3.3. Stratejik Planlamanın Yaraları .....	10
3.2. Stratejik Yönetimin Kamu İdarelerinde Uygulanabilirliği .....	11
3.2.1. Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetime Geçiş .....	12
3.2.1.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı.....	13
3.2.1.2. Yasal Düzenlemeler .....	13
3.2.1.3. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama .....	16
3.2.1.4. Stratejik Plan Bütçe İlişkisi .....	18
3.2.2. Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim .....	19
3.2.2.1. Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetimin Önündeki Engeller.....	19
3.2.2.2. Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler .....	20
3.2.2.3. Stratejik Yönetimin Kamu İdarelerine Sağladığı Avantajlar .....	21
3.2.2.5. Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Karşılaştırması.....	22
3.3. Üniversitelerde Stratejik Yönetim ve Planlama.....	23
3.3.1. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Yeri ve Önemi.....	24
3.3.1.1. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Yönetimin Yeri.....	24
3.3.1.2. Üniversitelerde Stratejik Yönetimin Önemi.....	25
4. KSÜ'NİN MEVCUT YAPISI .....	26
4.1. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi .....	26
4.1.1. Tarihçesi ve Fiziki Yapısı .....	26
4.1.1.1. Tarihçesi .....	27
4.1.1.2. Fiziki Yapısı .....	27
4.1.2. Faaliyetleri .....	27
4.1.3. Organizasyon Yapısı .....	30
4.1.4. Mali Durumu .....	32

4.1.4.1. Gelirleri .....	32
4.1.4.2. Giderleri .....	33
4.2. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde Stratejik Yönetim .....	34
5. KSÜ'NİN STRATEJİK PLANININ İNCELENMESİ.....	35
5.1. Stratejik Planlama Süreci .....	35
5.2. Stratejik Amaçları .....	37
5.3. Stratejik Göstergeleri .....	37
5.4. Performans Hedefleri ve Göstergeleri.....	38
6. DEĞERLENDİRME SONUÇLARI VE ÖNERİLER .....	40
6.1. Stratejik Amaçların Değerlendirilmesi .....	40
6.2. Sonuçlar .....	45
6.3. Uygulamadaki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri.....	46
6.3.1. Uygulamadaki Aksaklıklar .....	47
6.3.2. Çözüm Önerileri.....	48
KAYNAKLAR .....	50
EKLER.....	55
ÖZGEÇMİŞ .....	67

## TABLULAR LİSTESİ

### **Tablolar**

Tablo 3.1. Geleneksel ve Stratejik Yönetim Karşılaştırması.....	13
Tablo 3.2. Stratejik Planlama Süreci .....	17
Tablo 4.1. KSÜ’de Öğretim Elemanı ve Öğrencilerin Akademik Birimlere Göre Dağılımı .....	29
Tablo 4.2. Akademik Personel Kadroları .....	31
Tablo 4.3. İdari Personelin Hizmet Sınıfına Göre Dağılım Tablosu .....	32
Tablo 4.4. Bütçe Gelirleri Tablosu .....	32
Tablo 4.5. Bütçe Giderleri Tablosu .....	33
Tablo 5.1. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Stratejik Planlama Modeli .....	36

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sekiller

Şekil 3.1. SWOT Analizi Süreci .....	10
Şekil 3.2. Kamu İdarelerinin Sınıflandırma Tablosu .....	14
Şekil 3.3. Stratejik Planlar ve Kalkınma Programları-Yıllık Planlar İlişkisi .....	18
Şekil 4.1. Akademik Organizasyon Yapısı .....	30
Şekil 4.2. İdari Organizasyon Yapısı .....	31

## KISALTMALAR LİSTESİ

AFP	: Ayrıntılı Finansman Programı
AHP	: Ayrıntılı Harcama Programı
AÜ	: Anadolu Üniversitesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KMYK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
KSÜ	: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MB	: Maliye Bakanlığı
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
YPK	: Yüksek Planlama Kurulu
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

## EKLER LİSTESİ

### Ekler

Ek 1. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Stratejik Amaçları .....	55
Ek 2. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Stratejik Göstergeleri .....	60
Ek 3. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin GZFT Analisi .....	63

## 1.GİRİŞ

Bu bölümde çalışmanın yapılmasında etkili olan hususlara değinilmiş, çalışmanın kapsamı ve çalışma yapılırken izlenen yöntem hakkında bilgi verilmiştir.

### 1.1. Çalışmanın Amacı

Dünyanın hızla bilgi toplumu haline gelmeye başladığı bu yeni dönemin koşulları içinde gençleri başarılı bir şekilde yetiştirmek ve toplumda yer alan bütün bireyleri geliştirmek eğitimin yeni vizyonu olmalıdır. Eğitim; bireyleri, toplumsal yaşamı iyileştirici projeler vasıtasıyla, bilgi ve becerilerle donatarak, özgür düşünen, sorumluluk almaktan kaçınmayan, eleştirel düşünme yetilerine sahip, çağın gerekleri ve toplumun ihtiyaçlarına duyarlı hale getirmeyi hedefler.

Bu güne kadar özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuş stratejik yönetim, değişen toplum yapısına paralel olarak kamu idarelerinde de uygulanmaya başlanmıştır. Bu çalışmada üniversitelerin stratejik yönetimin neresinde olduğunun belirlenmesi, uygulamada karşılaşılan sorunların ortaya konulması ve bu sürecin başarısı için nelerin dikkate alınması gerektiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### 1.2. Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışmada kamu kuruluşlarının stratejik yönetim uygulamalarına geçişleri incelenmiş ve ülkemizdeki üniversitelerin stratejik yönetim uygulamaları ele alınmıştır. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde uygulanan stratejik yönetim modeli ve stratejik planının incelenmesinin yanı sıra ülkemizdeki diğer üniversitelerin ve diğer bazı kamu kuruluşlarının stratejik yönetim çalışmaları ele alınmıştır.

Kamu idarelerinde stratejik yönetim ile ilgili daha önce hazırlanmış tez ve doktora çalışmaları incelenerek, kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçişten sonra gerçekleşen gelişmeler ve kurumsal farklılıklar hakkında gözlem yapma fırsatı elde edilmiştir.

Yasal ve çevresel koşulların etkisiyle oluşan stratejik yönetim anlayışının uygulanmasında karşılaşılan güçlükler, stratejik planlamanın üniversitelere getirdiği avantajlar ve dış çevre faktörlerinin, stratejik yönetime etkileri bu çalışma kapsamında ele alınmıştır.

### 1.3. İzlenen Yöntem

Stratejik yönetim ve planlama ile ilgili literatür taraması yapılarak öncelikle teorik bilgiler verilmiş daha sonra stratejik yönetim ve kamu kuruluşlarında uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

Kamu idarelerinin özel sektörden farklı dinamikleri göz önünde bulundurularak stratejik yönetim konusunda eksiklik oluşturabilecek yönleri ve avantajlı olduğu noktalar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Devamında, üniversitelerde stratejik yönetimin yeri ve önemi üzerine tartışılmış ve stratejik yönetim anlayışının üniversitelerde uygulanmasında karşılaşılan güçlükler ve bu güçlüklerin kaynakları araştırılmış, dış çevrenin stratejik yönetim anlayışını ne derece etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin tarihçesi, fiziki durumu, organizasyon yapısı ve mali durumu hakkında bilgi verilmiş, 2008-2012 yılları stratejik planı incelenmiştir. Planda yer alan unsurlar değerlendirilmiş, stratejik amaçları, hedefleri ve stratejileri üzerinde durulmuş ve yönetim yapısı hakkında bilgi verilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, elde edilen bilgi ve bulgular değerlendirilerek üniversitelerin stratejik yönetim anlayışının neresinde olduğu üzerine değerlendirme yapılarak, üniversitelere stratejik yönetim konusunda başarıyı yakalamaları için örgüt içi ve dışında yapılması gerekenler üzerine öneriler getirilmiştir.

## 2. KAYNAK TARAMASI VE ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Erdem (2006) Stratejik Yönetim ve Kamu İdarelerinde Uygulanabilirliği isimli çalışmasında; kamu yönetiminin temel sorunları ve reform çalışmalarını incelemiş ve çalışmasının sonucu olarak, stratejik düşüncesine sahip kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi, kamu idarecilerinin siyasi iktidardan bağımsız olmaları gerektiği ve çıktı odaklı bir performans değerlendirme sisteminin gerekliliği üzerinde durmuştur.

Gönüllü (2006) Kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği isimli tezimizde stratejik plan hazırlama çalışmaları Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yürüttüğü süreç takip edilerek incelenmiş. Tarihsel süreç irdelendikten sonra Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü'nün stratejik plan hazırlarken yaşadığı sıkıntıları anketler ve röportajlar yardımıyla belirlemeye çalışmış ve sonuç olarak bilgi eksikliği, personel yetersizliği, koordinasyon sorunları, merkez-taşra ilişkileri, örgüt içi ilişkiler ve teknik sıkıntıları, tespit ettiği sorunların en önemlileri olduğunu ileri sürmüştür.

Yaman (2006) Kamuda Stratejik Planlama Ve Emniyet Teşkilatında Uygulanabilirliği isimli çalışmasında; literatür taraması yaptıktan sonra kamu kuruluşlarında stratejik planlama üzerine yoğunlaşmış, emniyet teşkilatının bu kapsamdaki çalışmalarına yer vermiş ve planın başarısı için öneriler ortaya koymuştur.

Atmaca (2007) Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi isimli yüksek lisans tezinde; stratejik düşünme nedir? Nasıl tanımlarız? Stratejik planlamadan farklı mıdır? Eğer öyleyse stratejik planlama yerine geçebilir mi? Stratejik düşünme ve planlama aynı stratejik yönetim rejimi içerisinde yer alabilir mi? Sorularına cevap aramış. Ayrıca stratejik düşünme ve planlamanın her birinin gerekli olduğunu, fakat etkili bir stratejik yönetim çatısı için yeterli olmadığı ileri sürmüştür. Dolayısıyla stratejik düşünme ve planlama maksimum fayda sağlamak için stratejik yönetim ile birlikte işlemesi gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle araştırmasında kamudaki reformları stratejik yönetim bakış açısıyla değerlendirmeye çalışmıştır.

Çiğdem (2007) Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama isimli tez çalışmasında; Türkiye'deki kamu kurumlarında, özelde yerel yönetimlerde stratejik planlama kavramı ve uygulamalarının hangi yaklaşımlar ışığında gerçekleştirildiğinin, bu adımların kurumların çalışmalarına yön verilmesine ne ölçüde katkı sağladığının ve uygulamada hangi sıkıntılar ile karşılaşıldığının tespit edilmesi amaçlanmış, sonuç olarak İstanbul'daki yerel yönetimlerin iki önemli ayağında stratejik planlamanın nasıl gerçekleştirildiği ortaya konmuştur.

Erkan (2008) Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama isimli çalışmasında; kamu kuruluşlarda stratejik planlama çalışmalarını incelemiş ve kamu kuruluşlarında planlamayı etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalışmış ve stratejik planlama konusunda başarılı olmalarını etkileyen faktörleri kamu kurumlarının yapılarına göre benzer ve farklı yönleriyle tartışmış ve sonuç olarak stratejik planlamanın kamu mali yönetiminin başvurduğu temel dönüşüm aracı olarak nitelenebileceğini ortaya koymuştur.

Canbay (2008) Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim isimli çalışmasında; Türkiye'deki kamu kuruluşlarının stratejik planlama uygulamalarının geçmişini inceleyerek, günümüzde geldiği durum arasındaki gelişmeleri aktarmış ve

daha sonra kamu kuruluşlarının stratejik plan oluşturma süreçlerini bir araştırma sonucu olarak ortaya koymuştur.

Kadıoğlu (2009) Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayışı ve Süreçlerinin Karşılaştırılması isimli çalışmasında; özel sektör işletmeleri tarafından kullanılan stratejik yönetimin, son yıllarda getirilen yasal düzenlemelerle kamu yönetiminde zorunlu hale gelmesi sonucu kamu ve özel sektör arasında stratejik yönetim sürecinde ne gibi anlayış ve süreç farklılıkları olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır.

Nafak (2009) Stratejik Plânlama ve Performans Esaslı Bütçeleme'nin Türk Kamu Mali Yönetim ve Denetimi Üzerine Etkileri isimli çalışmasında stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme sistemlerinin gelişim sürecini ve özelliklerini ele almıştır. Çalışma sonucunda stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme'nin sağlayacağı faydalar ve uygulama zorluklarını irdelenmiş ve çözüm için öneriler ortaya koymuştur.

Çoğurcu (2010) Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim ve Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde Sosyal Yardım Politikalarına Yönelik Gerçekleştirilen Projeler isimli çalışmasında; kamu kuruluşlarında stratejik yönetim ve planlamanın hukuki boyutunu inceleyerek Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü'nün stratejik planlama çerçevesinde gerçekleştirdiği projeleri incelemiştir. Projeler sonucu ortaya çıkan olumlu gelişmelerin stratejik planın başarısı olduğunu ileri sürmüştür.

### 3. STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

Bu bölümde stratejik yönetim ve planlama tanımlanarak, stratejik yönetimin özellikleri ve önemi üzerindeki görüşler ve stratejik planlamaya ilişkin süreçler anlatılacaktır. Ayrıca kamu idarelerinde stratejik yönetim ve planlamanın uygulanabilirliği ve yeni kamu yönetimi anlayışına ilişkin bilgiler bu bölümde verilecektir.

#### 3.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Bu kısımda stratejik yönetim hakkında yapılan tanımlara yer verilerek, stratejik yönetimin özellikleri ve klasik yönetim anlayışından farklı olan yönleri ortaya koyulmaya çalışılacak, ayrıca stratejik yönetimin neden önemli olduğu hakkında daha önce ileri sürülen görüşler tartışılarak, bunlar üzerinden genel bir değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır.

##### 3.1.1. Stratejinin Tanımı

Strateji, önceleri askeri alanda sıklıkla kullanılan bir kavram olmakla birlikte artık bir çok alanda olduğu gibi yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Düşman veya rakiplere karşı başarılı olabilmek için durumu analiz edip güçlü ve zayıf yönleri belirleyerek, zayıf olan yönlerin nasıl tolere edilebileceği güçlü olan yönlerin ise nasıl fırsata dönüştürülebileceği stratejik bakış açısıyla mümkündür (Aktan, 2006:168).

20. yüzyılın ortalarından itibaren büyüyen dünya ekonomisi karşısında firmalar, rakiplerine karşı avantaj sağlamak için, planlı çalışmaya ve geleceğe yönelik tahminler yapmaya yönelmişlerdir. Sonraki dönemlerde örgüt yönetiminin vazgeçilmez bir unsuru olan stratejik yönetim, son yıllarda kamu kurum ve kuruluşları tarafından da benimsenen bir yönetim anlayışı haline gelmiştir (Çoban, 2007:17).

Genel anlamda strateji, bir kurumun veya devletin siyaset anlayışına uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak açıklanabilir. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır (Kadıoğlu, 2009:11).

İşletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini analiz etmek suretiyle uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ile gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 1998:19).

Strateji, bir kuruluşun temel hedefleri, politikaları ve faaliyetlerinin bütünleştirilmiş ve planlanmış halidir. İyi belirlenmiş bir strateji; kuruluşun, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenebilmesine, çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamasına, kuruluşun kaynaklarının tahsisine ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olur (Mintzberg vd., 1998:5).

Yukarıdaki tanımlamaların ışığında stratejiyi, bulunduğumuz yerden varmak istediğimiz noktaya ulaştıran, belirlenen hedeflere yönelmiş planlı faaliyetler bütünü olarak tanımlayabiliriz.

Değişimi yaratıp ona hükmetmek, geleceği şekillendirmek ve geleceği yönetmek, fırsat ve tehditleri önceden tahmin edebilmek stratejinin temel özellikleridir. Stratejinin sözcüğünün her zaman için daha iyiye ve daha ileriye gitme kavramını içinde



kişiler tarafından katılımcı bir yöntemle karar alınması ve bu kararların sorgulamasına imkan veren bir yapı oluşturulması sağlanır. Örgütün kendi mevcut durumunun yanı sıra örgüt dış çevresinin analizine de olanak sağlayan stratejik yönetim anlayışıyla, örgütler kendi yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini daha iyi görüp aynı zamanda dış çevreyi de yeterince algılamalarını sağlayacaktır (Aktan, 2006:168).

Örgütteki bütün yönetim kademelerinin yönetim sürecine katılımı için gerekli ortamı hazırlayarak, takım ruhu içinde ve sorumluluk hissederek ortak amaçlar için mücadele etmelerini sağlamak stratejik yönetim anlayışının gereklerindedir (Baransel, 1993:5).

Stratejik yönetim; örgütlerin mevcut durum misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri, ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek performanslarını izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir yönetim yaklaşımıdır (Aytepe, 2008:11).

Yapılan bu tanımlamalar ve tespitlerden yola çıkarak stratejik yönetimin klasik yönetim anlayışından farklı olarak, geleceğe odaklı, örgüte değer katma amacıyla, sadece talimat ve direktiflerden oluşmayan aynı zamanda uygulamaya yönelik ortam hazırlayan ve sonuçları üzerinde çıkarımlar yaparak performansını ölçen bir yönetim yaklaşımı olduğu görülmektedir.

### 3.1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, klasik yönetim anlayışının temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol süreçlerini barındırmakla birlikte bu fonksiyonlar daha çok dış çevre üzerinde odaklanmaktadır. Stratejik yönetim anlayışında bu fonksiyonlar gerçekleştirilirken örgüt çevresi en önemli belirleyici unsurdur. Bu yönüyle klasik yönetimden farklı bir özellik barındırmaktadır (Dinçer, 2003:34 ve Erdem, 2003:8).

Stratejik yönetim, bir örgütün stratejik hedeflerini belirlemeye, geliştirmeye ve denetlemeye yönelik bir yaklaşım sağlamak amacıyla diğer yönetim süreçlerini bütünleştirici, ortak amaçlara ve kurumsal işbirliğine yönlendirici özelliklere sahiptir. (Dobson, 2004:12).

Stratejik yönetim üst yönetime has bir yönetim anlayışıdır ve örgütün geleceği üzerine yoğunlaşır ve bu nedenle stratejik yönetim üst düzey yönetimin yürütmesi gereken bir fonksiyonudur. Örgütün yönetim kademesinde bulunanlar, örgütün geleceğine yön verebilirler (DPT, 2000:16).

Stratejik planlama, bir örgütün yönetsel faaliyetlerini ve örgütsel özelliklerini iç ve dış etkenlerle analiz ederek örgütün için gerekli olan değişiklikleri ortaya çıkaran, örgütün uzak geleceği ile ilgili bir planlama çeşididir. Ancak stratejik planlama sadece uzun dönemli bir planlama değildir. Çünkü uzun dönemli planlar örgütün ve çevrenin mevcut durumunun aynı şekilde devam edeceğini kabul ederlerken, stratejik planlar bir özelliği de gelecekte beklenmedik olaylar karşısında nasıl davranılması gerektiğini de belirlemesidir (Erdem, 2006:45).

Stratejik yönetim önceden belirlenen hedeflere yönelmiş ve faaliyetlerini bu doğrultuda düzenlemeyi ilke edinmiş bir yönetim şeklidir. Stratejik yönetim, örgütü belirlenen bu hedeflere ulaştıracak biçimde organize edecek ve örgüt kaynaklarının bu yönde kullanımını sağlayacak özellikleri barındırmaktadır.

### 3.1.2.3. Stratejik Yönetimin Önemi

Günümüzde değişimin büyük bir ivme kazanması, şirketler arasında olduğu kadar ülkeler arasında da rekabetin artması, geleceğe sahip olabilmek için gelişen teknolojiye ayak uydurma zorunluluğu, organizasyonları yeni arayışlara itmektedir. Modern yönetim yaklaşımı sistem yaklaşımını, amaçlara göre yönetimi, yöneylem araştırmasını, sibernetiği, durumsallık yaklaşımını ve stratejik yönetimi içinde barındırır. Stratejik yönetim bu yönetim süreçlerini içerisinde sentezleyen değişimlere karşı ayakta durabilmek için geliştirilen yönetim şeklidir (Erdem, 2003:74).

Stratejik yönetim, değişen çevre koşullarına karşı duyarlılığı artırarak geleceği önceden kestirebilme yeteneği kazandırır ve bu sayede gelecekte ortaya çıkabilecek tehditlerden korunmak ve fırsatları değerlendirmek için önemli bir avantaj sağlar.

Stratejik yönetimden yoksun olan örgütlerde bu eksiklik, plansız ve hazırlıksız olmaları nedeniyle kısıtlı bilgiler ışığında karar almak zorunda kalınmasına, belirli bir amaca yönelmeyen faaliyetleri sırasında ortaya çıkacak fırsatların görülmemesine ve kaynakların yeterince etkin ve verimli kullanılmamasına neden olur (Eren, 2005:27).

Stratejik yönetim en önemli işlevlerinden biri örgütsel eylemlerde tutarlılığı sağlamaktır (Dobson, 2004:17). Organizasyondaki birimlerin geleceğe yönelik tüm işlevlerinin ortak amaçlara ulaşmada koordine edilmesi ve bu çerçevede organizasyondaki birimlerin birbirleriyle tutarlı bir şekilde hareket etmesini sağlamak stratejik yönetim ile mümkündür.

Stratejik yönetim, kısa süreli, günlük ve taktik kararları, uzun dönemli stratejik hedeflerle ilişkilendirerek organizasyonun bütün karar ve faaliyetlerinin amaca yönelmesini sağlar.

Organizasyon içerisinde ortaya çıkan veya ortaya çıkması muhtemel sorunların belirlenebilmesi ve bu sorunların etkin bir şekilde çözümü stratejik yönetim anlayışının getirdiği üstünlüklerdendir (Day, 1984:14).

### 3.1.3. Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci ve Yararları

Stratejik planlama tamlaması, bu tamlamayı oluşturan kelimelerin kendi anlamlarını da taşıması nedeniyle kimi zaman strateji kimi zaman planlama olarak algılanmıştır (Erkan, 2008:9).

Stratejik planlama, gelecekte olmak istenilen yere ulaştıracak hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada kullanılacak yöntemleri ve araçları belirlemeye yöneliktir. Stratejik planlamayı, stratejik yönetimin ilk evresi olarak tanımlamak yanlış olmaz. Stratejik planlama, planların uygulanması ve kontrolünü de içerdiğinden Stratejik yönetim deyimini yerine kullanılagelmiştir (Erkan, 2008:8 ve Stainer, 1997:3).

Bu kısımda, stratejik planlama ile ilgili tanımlamalara yer verilecek, stratejik planlama süreçleri üzerinde durulacak ve stratejik planlamanın örgütlere sağladığı faydalar anlatılacaktır.

#### 3.1.3.1. Stratejik Planlama

Günlük yaşamda yazılı olarak yapmasak da çoğu zaman bir hafta sonunu nasıl geçireceğimizi bile planlarız. Günlük yaşamımıza dair işleri dahi zihnimizde oluşturduğumuz planlara göre yaparken, örgütlerin işlerini plansız yapması beklenemez.

Her örgütün kendine geleceğine dair planları vardır, ancak bu planlar stratejik amaçlara yönelmediği sürece başarısı şansa kalmıştır.

Stratejik yönetim, uzun zaman dilimlerini kapsayan bir süreç olarak düşünüldüğünde bu sürecinin bir unsuru olarak oluşturulan stratejik planlar, uzun vadeli amaçlarla birlikte kısa süre içerisinde gerçekleştirilmek istenilen amaçlara yönelik faaliyetleri de barındırabilmektedir. Stratejik planlama stratejik yönetim için bir omurga desteğidir. Stratejik yönetimin yürütülmesinde stratejik planlama önemli bir süreç olarak karşımıza çıkar (Stainer, 1997:4).

Stratejik planlama, örgütün neler yapması gerektiğine şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri oluşturmak için yapılan ve örgütün geleceğine yön veren uzun süreler bütünüdür (Erdem, 2006:5).

Stratejik planlama örgütün mevcut durumunu analiz ederek, örgüt yapısı ve dış çevre faktörlerinin ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel durumların ve örgüte etkilerinin tahmini üzerinden geleceğe yönelik hedefleri gerçekleştirmek için çizilen yol haritasıdır (Aşgın, 2010:3).

Stratejik planlama, gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını belirlemektir. Stratejik planlama uzun vadede gerçekleştirilmesi beklenen önceliklerin ve kurumdaki yapılması gereken değişikliklerin formüle edilmesine yarar. Stratejik planlamanın esas önemli işlevi, yöneticinin dikkatini günlük sorunlardan uzaklaştırıp, kurumun ana hedeflerine yöneltici rol oynamasıdır (Aytepe, 2008:22).

### 3.1.3.2. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci, mevcut koşulların bilimsel bir yaklaşımla; araştırılmasını, değerlendirilmesini, sistem ve tahmin değerlerinin ölçülmesini sağlayan, esnek ve sürekli yenilenen işlemler bütünüdür.

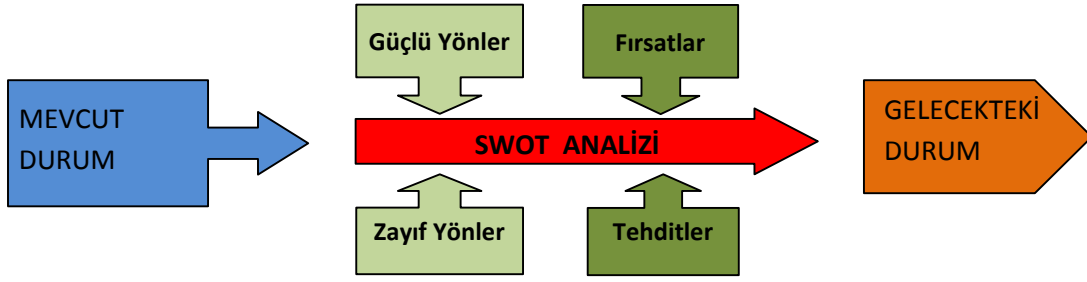
Stratejik planlama süreçleri örgüt veya kurumların faaliyet alanına ve organizasyon yapılarına göre farklılık gösterse de temel planlama ilkeleri hepsi için geçerlidir. Bu nedenle planlama yapılmadan önce izlenecek yöntemler ve planlama aşamasında gerekecek bilgiler örgütün kendi iç yapısı da dikkate alınarak belirlenmelidir.

Stratejik planlar, örgütün nereye ve neden gitmek istediğini belirleyen, örgütün temel hedeflerini ortaya koyan, bu hedeflere ulaşmada izlenecek yöntemlerin belirlenmesini sağlayan, örgüt dışındaki gelişmelerin tahminini ve bu gelişmelere karşı davranış biçimleri geliştiren planlardır (Şimşek, 2002:128). Stratejik planlama belirli bazı süreçlerden sonra ortaya çıkar.

Stratejik yönetim sürecini üç ana aşamada ele almak mümkündür. Bu aşamalar; strateji geliştirme ve planlama, uygulama ve uygulama sonuçlarını gözden geçirme olarak karşımıza çıkar (Aktan, 2006:172).

Strateji geliştirme ve planlama süreci, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, fırsatlar ve tehditlerin tespit edilmesi, rakiplerin ve paydaşların incelenmesi, yani; iç ve dış çevrenin kapsamlı bir analizinin yapılması sonucu mevcut durumun tespit edilmesi ile başlar (DPT, 2006:13).

Strateji geliştirme ve planlama süreci misyonun belirlenmesi ile devam eder. Misyon, örgütü diğer benzer örgütlerden ayırt edici değer ve inançlar çerçevesinde üstlendiği görev ve sorumluluklar olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2003:11).



Şekil 3.1. SWOT Analizi Süreci (DPT)

Misyon, örgütün varoluş nedenini, neyi, kimi için yaptığını ifade eden ve örgütün kimliğini ortaya koyan açık bir beyanattır. Örgütlerin gelecekte olmak istedikleri yeri tanımlayarak bir vizyon oluşturması, bu vizyona ulaşmak için amaç ve hedefler belirlemesi stratejik planlamanın en önemli kısmını oluşturmaktadır (Eren, 2005:46).

Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yöntem, kullanılacak araçlar ve bunların fayda-maliyet analizleri yapılarak uygun olanların hayata geçirilmesi için gerekli ortam hazırlanır.

Strateji geliştirme ve planlama süreci sonunda yürütülmesine karar verilen faaliyetler uygulamaya konulur ve belirlenen stratejilerin doğru bir şekilde yerine getirilmesi sağlanır. Stratejik yönetim uygulamaya ve eyleme odaklıdır. Stratejilerin uygulanması için her bir yönetim kademesi için faaliyetler planlanır, uygulamaya yönelik programlar ve bütçeler hazırlanır. Bütün bunların uyum içerisinde sürdürülebilmesi için güçlü bir haberleşme sistemi oluşturulur ve kontrol mekanizması harekete geçirilir. Stratejik yönetim sürekli yenilenen bir süreç olduğundan klasik kontrol sistemlerinde olduğu gibi öncelikle uygulama sonra sonuçların kontrolü daha sonra da düzeltme anlayışı uygulanamaz. Stratejik yönetim bir süreç olduğundan uygulama ile beraber kontrol aşamasının da başlar (Güner, 2004:62).

Yapılan uygulamaların hedeflenen amaçlara ulaşmada ne kadar etkili olduğu gözden geçirilerek durum değerlendirmesi yapılır ve gerekli durumlarda stratejik planlarda değişikliğe gidilebilir (Aktan, 2006:173).

### 3.1.3.3. Stratejik Planlamanın Yaraları

Stratejik planlama örgütlere sağladığı yararlar nedeniyle bu kadar çok uygulama alanı bulmuştur. Günümüzde hemen hemen her örgüt stratejik planlama yapmaya yönelmiş, dev holdinglerden küçük işletmelere, askeri kuruluşlardan eğitim kurumlarına kadar her örgütte vazgeçilmez bir yönetim unsuru olarak benimsenmiştir.

Stratejik planlama sayesinde, örgüt içi ve örgüt dışı çalışmalarını kapsadığı için değişen çevre ile etkileşim içinde olacağından uzun vadede örgütün değişen çevreye uyumu ile ilgili sorunlar ortaya çıkmaz, örgütün zayıf ve güçlü yönleri belirlenir ve karşısına çıkan fırsatlar ve tehditlerde nasıl davranılması gerektiği tespit edilir. Planlama bu yönleriyle örgütün daha uzun ömürlü olmasında önemli bir unsurdur (Dinçer, 2003:36).

Stratejik planlamanın belki de en yararlı tarafı, stratejik düşünce ve davranışı arttırmasıdır. Bu sayede, yapılacak faaliyetler için örgütsel önceliklerin belirlenmesini, örgütün gelecekteki yönetim kademelerinin oluşturulmasını ve örgütün iç ve dış çevresi hakkında sistematik bilgi toplanmasını sağlar (Kadioğlu, 2009:78).

Stratejik planlama kısa vadeli ve geçici planlar yerine, uzun vadeli planlama ve sistemli düşünmeyi sağlar. Değişikliklere ve yeniliklere karşı koymak yerine, değişimlere önceden hazırlanarak, değişiklikleri kabullenmeyi kolaylaştırır (Çoban, 2007:88).

Stratejik planlama statik olmaktan çok dinamik olmayı gerektirdiği için çevrede oluşan değişimler, teknolojik gelişmeler ve örgütün kaynak durumuna ilişkin veriler sürekli olarak takip edilip, örgüt içerisinde paylaşıldığından; yapılan örgütsel değişiklikler, şartların değiştiğinden haberdar olan çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilir (Erdem, 2006:48).

Yönetimsel kararların stratejik planlar ışığında verildiği, bu planların katılımcı yöntemlerle hazırlandığı ve kararlardan etkilenen paydaşlar tarafından gelişmelerin takip edildiği durumlarda kamu idarecilerinin verecekleri kararların kalitesi artar (Tesev, 2008:11).

Stratejik planlama, gelecekte varılacak noktayı ve öncelikleri belirlemeye, örgüt içinde eşgüdüm oluşturmaya ve örgütün performansını artırmaya yardımcı olur. Örgüt içerisinde ortak hedeflere ulaşmayı sağlayıcı takım çalışmasını geliştirici özellikleriyle örgütlerin kurumsallaşmasına da önemli katkılar sağlar.

### 3.2. Stratejik Yönetimin Kamu İdarelerinde Uygulanabilirliği

Kamu sektöründe yaşanan büyümenin sonucu olarak kısıtlı kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde ihtiyaç duyulan kamu hizmetlerinin üretimine yönlendirilmesi, önceliklerin belirlenmesi ve kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmayı sağlayacak yeni bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Kamu yönetiminde yenilik arayışları sonucu olarak önceleri sadece askeri ve özel sektör kuruluşları tarafından uygulanan stratejik yönetim anlayışının kamuda da uygulanabileceği ve bu çerçevede kamuda stratejik planlama yapılabileceği fikri ortaya çıkmış ve 1980'li yıllarda kamuda stratejik planlamaya ilişkin çalışmalar hız kazanmıştır (Erkan, 2008:35-52).

Kamu kurumları faaliyet alanlarıyla ilgili dış çevreyle iç içe olan kurumlardır. Bu nedenle dış çevrede meydana gelen değişimlere tepkisiz kalamazlar. Beklentileri karşılayacak güçlü bir yönetim yapısı oluşturmak ve çağı yakalamak zorundadırlar. Bunun için gelecekte oluşacak değişim ve beklentileri önceden tahmin ederek, uzun vadeli yönetimsel stratejiler belirlemek durumundadırlar (Atmaca, 2007:34).

Kamu sektöründe stratejik planlama ve stratejik yönetim sürecinin öncelikle resmi bir kaynağı olmalıdır. Çünkü kamu örgütlerinde alınan kararların hepsinin yasal bir dayanağı vardır. Bu yüzden kamu kuruluşlarında yöneticiler her kararı özgürce alamazlar (Erdem, 2006:101).

Türkiye'de 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı yasa ile kamu kurumları için stratejik planlama mecburiyeti getirilmiştir. Ancak bu ve benzeri yasal düzenlemelerin zorlamasıyla kamuda stratejik yönetim anlayışını yerleştirmek tek başına yeterli olamaz.

Kamu idarelerinin stratejik planlamadaki yeri, yöneticilerinin stratejik yönetimin neresinde duracağına bağlıdır. Bir kamu kuruluşu, yasal zorunlulukları yerine getirilmek maksadıyla asgari bilgiler içeren mecburiyetten kaynaklanan bir stratejik plan hazırlayabileceği gibi, stratejik planlama süreçlerinin işletildiği, gerçekçi hedeflere ulaştıracak, uygulanabilir planlar hazırlayarak kurumu geleceğe taşıyabilirler (Bingöl, 2006:194).

### 3.2.1. Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetime Geçiş

Kamu idareleri, küreselleşmenin etkisiyle kendilerini sürekli değişim ve gelişim gösteren bir çevrenin içinde bulmuşlardır. Bu durum kamu yönetiminin dış dünyaya uyum sağlamasını gerektirdiği gibi aynı zamanda kendi yapıları içerisinde de bazı değişiklikler ve yenilikler yapma mecburiyetini ortaya çıkarmıştır (Öktem ve Kocaoğlu, 2010:79).

Kamu idareleri değişen şartlar karşısında kendilerini de değiştirmek ve stratejik yönetim anlayışını kurum kültürüne aktarmak zorundadırlar. Değişim, bütün kurumların; geleneksellikten stratejik yönetime, hiyerarşiden örgütsel organizasyon yapısına, personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine, bireysel faaliyetlerden kurumsal işbirliğine doğru yönelmesini sağlar (Ökmen ve Dönmez, 2005:2).

Günden güne artış gösteren kamu harcamalarının beklentiler doğrultusunda yatırım ve hizmete dönüşmesi için kaynakların mümkün olan en fazla fayda oluşturacak şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik kamuda yeni yönetim anlayışının oluşmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmazyurt, 2008:2).

Bakan'a (2004) göre; "Eğer bir örgüt, kendisini geleceğe yönlendiremiyor ve misyonunu netleştiremiyorsa, faaliyetleri arasında uyum ve işbirliği sağlaması mümkün olmaz. Örgütler temel bir misyon, bu misyona bağlı olarak tanımlanmış stratejik amaçlara sahip olarak faaliyetleri arasında bir koordinasyon kurabilirler."

2007-2013 dönemini kapsayan 9. Kalkınma Planında "İstikrar içinde büyüyen, geliri daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen Avrupa Birliğine üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye" vizyonu ile uzun vadeli(2001-2023) bir strateji belirlenmiştir.

Türkiye, beş yıllık kalkınma planları hazırlayarak dünyada planlı büyüme ve gelişmeyi hedefleyen ilk ülkeler arasına girmiştir. 1961 Anayasası ile Devlet Planlama Teşkilatı anayasal bir statü kazanmış ve "İktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı demokratik yollarla gerçekleştirmek; bu maksatla milli tasarrufu arttırmak, yatırımları toplum yararının gerektirdiği önceliklere yöneltmek ve kalkınma planı yapmak, devletin ödevidir" hükmü yer alan 41. maddesiyle de planlama devletin anayasal bir yükümlülüğü haline getirilmiştir. Kalkınma planları ve yıllık programlar hazırlanmış ancak 1980 ve sonrasında bu planlar plan olmaktan öteye geçememiştir. 2007-2013 dönemini kapsayan 9. Kalkınma planı ile tekrar bir dönüşüm yaşanmış ve plan işlevsel hale getirilmiştir.

9. Kalkınma Planı ile kamu kurumları için zorunlu özel sektör örgütleri için yol gösterici olma özelliğinden biraz daha ileri gidilerek planın tüm sektörler tarafından sahiplenilmesi için sadece kamu kesimi için değil, toplumun her kesimi için uzun vadeli bir hedef birliği sağlaması amaçlanmıştır. Bu dönemde ekonomik büyümenin ve sosyal kalkınmanın istikrarlı bir şekilde sürdürülmesi ve kamu hizmetlerinin kalitesinin ve etkinliğinin artırılmasına yönelik stratejik amaçlar belirlenmiştir. (DPT, 2007:118)

Kalkınma Planı, Bakanlar Kurulu'nca benimsenen stratejiler esas alınarak DPT'nin koordinasyonu ve tüm kamu kurum ve kuruluşlarının katkılarıyla hazırlanmıştır. Kamusal hizmet sunumunda, şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik ve vatandaş memnuniyetinin yükseltilmesi esas alınarak, insan odaklı bir gelişme ve yönetim anlayışı benimsenmiştir.

### 3.2.1.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Dünyada yaşanan toplumsal değişimler, kamu kuruluşlarının da eski ve hantal yapısından kurtularak çağdaş bir kimliğe kavuşması için köklü bir değişim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Kenneth, 1998:13-15). Kontrol ve denetleme gibi yöntemleri kullanan klasik yönetimin yerine işletme mantığı ile hareket eden bir yönetim anlayışına geçilmektedir (Genç, 2010:77).

Sivil toplum kuruluşları; özellikle mesleki birlikler ve sendikaların kamu kuruluşları üzerinde oluşturduğu baskı ve kararlarda daha fazla etkili olma isteğinin bu değişimde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Kamu yönetimi anlayışında, geleneksel yönetim metotlarının yerini güncel yönetim uygulamaları almaya başlamıştır. Tablo 2.1.'de bu değişim gösterilmiştir.

Tablo 2.1. : Geleneksel ve Stratejik Yönetim Karşılaştırması (Ünsal, 2010:44)

GELENEKSEL YÖNETİM	STRATEJİK YÖNETİM
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkezi Planlama</li> <li>- Merkezden Yönetim</li> <li>- Hiyerarşik Yönetim</li> <li>- Kuralcı ve Bürokratik İçerikli</li> <li>- Girdi Odaklı</li> <li>- Mevzuata Uygunluk Denetimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratejik Planlama</li> <li>- Yerinden Yönetim</li> <li>- Katılımcı ve Paylaşımçı Yönetim</li> <li>- Saydam ve Hesap Verilebilir</li> <li>- Çıktı ve Hedef Odaklı</li> <li>- Performans Denetimi</li> </ul>

Halkın bilinçlenmesi ve vergileriyle kaynak sağladığı kamu kuruluşlarının sunduğu hizmetlerin kalitesini sorgulaması ve özel sektör kuruluşlarıyla kıyaslaması, beklentilerin yükselmesine neden olmuş bu da kamu kuruluşlarını ister istemez değişime zorlamıştır (Erkan, 2008:36).

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu kuruluşlarının kaynak kullanımında ve yapılan hizmetlerde, halkın beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamayı öncelikli hedef seçtiğinden, bu beklenti ve gereksinimlerin neler olduğunu her kademedede tespit etme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

### 3.2.1.2. Yasal Düzenlemeler

Kamu Yönetimi Reformu çerçevesinde çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kuruluşlarının stratejik plan hazırlamaları ve kurum bütçelerini bu plan doğrultusunda hazırlamaları gerektiğini hüküm altına almıştır.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesi şu şekildedir (<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>):

*“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.*

*Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.”*

Kalkınma Planları ve yıllık programlara da göz önünde bulundurularak, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hükümlerine uygun olarak hazırlanan stratejik planlar, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve diğer ilgili kurumların önceden belirlediği süreçlerden geçerek yürürlüğe girer.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 10 uncu maddesinde; bakanlar, hükümet politikalarının hayata geçirilmesinden, bakanlığı ve bakanlığına bağlı kuruluşların stratejik planları ve bütçelerinin kalkınma planları ve yıllık programlara uygun olmasından, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasından Başbakan ve Türkiye Büyük Millet Meclisine karşı sorumlu tutulmuş, bununla birlikte kamu idarelerinin üst yöneticileri ise ilgili bakana karşı sorumlu olduğu hükme bağlanmıştır (<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>).

Ayrıca Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun geçici maddelerinde hangi kamu idarelerinin stratejik plan hazırlamak zorunda olduğu belirtilmiş, daha sonra Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile kamu idarelerinin stratejik planlamaya geçiş zamanları belirlenmiştir.

Şekil 3.2.’de 5018 Sayılı Kanun kapsamında yer alan kamu kuruluşları genel yönetim adı altında sınıflandırılmış ve kanuna ekli cetvellerde tek tek isimlerine yer verilmiştir. Kanuna ekli III sayılı cetvelde yer alan Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar dışında kalan bütün kamu idarelerine stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.



## Şekil 3.2. Kamu İdarelerinin Sınıflandırılma Tablosu (DPT, 2004)

Maliye Bakanlığı da kamu örgütlerine rehberlik etmesi için performans programlarının hazırlanmasına ve izleme ve değerlendirmeye ilişkin ayrıntılı bilgiler içeren Performans Esaslı Bütçeleme Rehberini hazırlamıştır. Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, kamu idarelerine bütçeleme, performans ve faaliyet programlarına dair süreçlerin nasıl yürütülmesi gerektiği yönünde yol göstermektedir. (<http://www.bumko.gov.tr> : 2006).

Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, performans esaslı bütçelemeye ilişkin kavram ve yöntemleri açıklamak ve kamu idarelerinin performans programları ile faaliyet raporlarını hazırlarken uymaları gereken hususları belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Performans esaslı bütçeleme, kamu idarelerinin ana fonksiyonlarını, bu fonksiyonların yerine getirilmesi sonucunda gerçekleştirilecek amaç ve hedeflerini belirleyen, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemidir. Bu bütçeleme sistemi temel amacı mali saydamlık ve hesap verilebilirliği ve kamu kaynaklarının etkili ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamaktır (MB, 2004:64).

Performans programı, bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, idare bütçesinin ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına dayanak oluşturan programdır. Performans programının hazırlığı aşamasında kamu idareleri tarafından stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerden mali yıl için öncelikli olanlar belirlenir. Daha sonra bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yürütülmesi gereken faaliyet ve proje alternatifleri ön değerlendirme yapılarak tespit edilir (Karagöz, 2007:6).

Performans programları, harcama birimleri ve idare düzeyinde hazırlanır. İdare performans programı, birim performans programlarında yer alan bilgiler de dikkate alınarak oluşturulur. İdare hakkında genel bilgilerin verilmesinden sonra stratejik amaç ve hedeflere ilişkin bilgiler, bu amaç ve hedeflerin öncelikleri, önceki yıl hedef ve sapmaları, performans hedeflerine ilişkin açıklamalar, performans verilerinin kaynakları ve güvenilirliği hakkındaki açıklamalar, performans bilgileri başlığı altında yer alır. En son olarak bütçeye ilişkin bilgiler verilir.

Kamu idareleri, bu rehberde yer alan hususları dikkate alarak hazırlayacakları teklif performans programlarını, bu programa göre hazırlayacakları bütçe teklifleri ile birlikte, Temmuz ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığı'na gönderir. Maliye Bakanlığı'nda yapılan bütçe görüşmeleri ile en geç ekim ayının ilk haftası içinde toplanan Yüksek Planlama Kurulu görüşmeleri sonucunda belirlenecek büyüklüklere göre, teklif performans programı idare tarafından düzeltilir. Düzeltilen teklif performans programı, tasarı performans programı olarak idare tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulur (Yılmaz, 2007:27).

Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilen bütçe büyüklüklerine göre hazırlanacak nihai performans programı üst yöneticiler tarafından her mali yılın ilk ayı içinde kamuoyuna açıklanır.

Kamu idarelerinin stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre, hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak ve idarenin faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde faaliyet raporu hazırlamaları da 5018 Sayılı Kanunda

hükme bağlanmıştır. Mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunun en önemli unsurlarından olan faaliyet raporları bir yıllık bütçe uygulamasının sonrasında üst yöneticiler ve harcama yetkilileri tarafından hazırlanır.

Faaliyet raporları, performans programlarında olduğu gibi belli süreçlerden sonra hazırlanır. Faaliyet raporu bakanın veya ardından üst yöneticinin sunuşu ile başlar. İdarenin misyon ve vizyonu, görev ve sorumlulukları, idareye ilişkin genel bilgiler, tarihçesi, teşkilat yapısı, yönetim ve organizasyon yapısı, insan kaynakları ve fiziki kaynakları, temel politikalar ve öncelikleri faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmeler, genel bilgi olarak verilir. Performans bilgileri olarak performans sonuçları tablosu, performans sonuçlarının değerlendirilmesi, performans bilgi sisteminin değerlendirilmesi sunulur. Mali bilgiler başlığı altında da mali tablolar yer alır. Son bölümde öneri ve tedbirler sunulur.

Birim faaliyet raporu, idarenin bünyesinde bulunan ve kendisine bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama birimi yetkilileri tarafından hazırlanarak üst yöneticiye verilir. Birim faaliyet raporlarının hazırlanması ve üst yöneticiye sunulması işleminin izleyen mali yılın en geç Şubat ayı sonuna kadar tamamlanması gerekir. Birim faaliyet raporu hazırlayan harcama yetkilileri, raporun içeriğinden ve raporda yer alan bilgilerin doğruluğundan üst yöneticiye karşı sorumludur (Maliye Bakanlığı, 2004:12).

Üst yönetici, birim faaliyet raporlarını esas alarak idarenin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu hazırlar. Üst yönetici tarafından hazırlanan idare faaliyet raporları Sayıştay Başkanlığına gönderilir ve üst yönetici tarafından kamuoyuna açıklanır (Bayar, 2010:155).

Bu yasal düzenlemelerle, sadece mali yönetim anlayışında değil, kamu yönetimi anlayışında da önemli değişiklikler yapılması öngörülmüş ve kamu idarelerine bu değişim sürecinde önemli sorumluluklar yüklemiştir. Stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve faaliyet raporu hazırlama bu yeni anlayışın temel yapısı oluşturmaktadır (Başbakanlık, 2010:2).

### 3.2.1.3. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama

Kamu kuruluşlarında hizmetlerin verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi, yatırımların zamanında ve yerinde gerçekleştirilmesi, kaynakların belirlenmesi ve bu kaynakların etkin olarak kullanılması için planlama yapma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Kamu kuruluşlarının etkisiz kaldığı, zayıf olduğu yönlerini görebilmesi ve bu eksikliklerinin varlığına rağmen faaliyetlerini sürdürebilmesi, ancak uygun stratejiler belirleyerek bunları hayata geçirmesi ile mümkün olabilecektir. Stratejik planlama, kurumun hedefleri doğrultusunda en hızlı ve ekonomik biçimde etkin ve uygulanabilir stratejiler geliştirmeye yönelik faaliyetlerin bütünü olarak karşımıza çıkar. Kurumun gelişmesi ve yeniliklere uyum sağlaması için iyi bir stratejik planlama evresi gereklidir. (Bircan, 2002:11).

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda “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.” hükmü yer almaktadır. (5018 S.K.)

Stratejik yönetim anlayışına geçişte çeşitli modeller geliştirilebilir. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından stratejik plan hazırlamak zorunda olan kamu kurumlarına

yol göstermek amacıyla yayınlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” bu planlarda yer alması gereken temel unsurları şu şekilde sıralamıştır (DPT, 2006:7-45).

- Durum analizi,
- Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama,
- Misyon, vizyon, temel değerler,
- En az bir amaç,
- Her amacın altında en az bir hedef,
- Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriterleri,
- Stratejiler,
- Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu.

Stratejik planlar oluşturulurken izlenecek süreç model olarak yine aynı kılavuzda ayrıca gösterilmiştir. DPT tarafından hazırlana yönetmelikte yer alan stratejik planlama süreci Tablo 3.2.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. : Stratejik Planlama Süreci (DPT, 2003).

• Plan ve Programlar • GZFT Analizi • Piyasa Analizi • Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
• Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	
• Arzu edilen gelecek	VİZYON	
• Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri • Detaylı iş planları • Maliyetlendirme	FAALİYETLER VE PROJELER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
• Raporlama • Karşılaştırma	İZLEME	
• Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Performans Yönetimi	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?

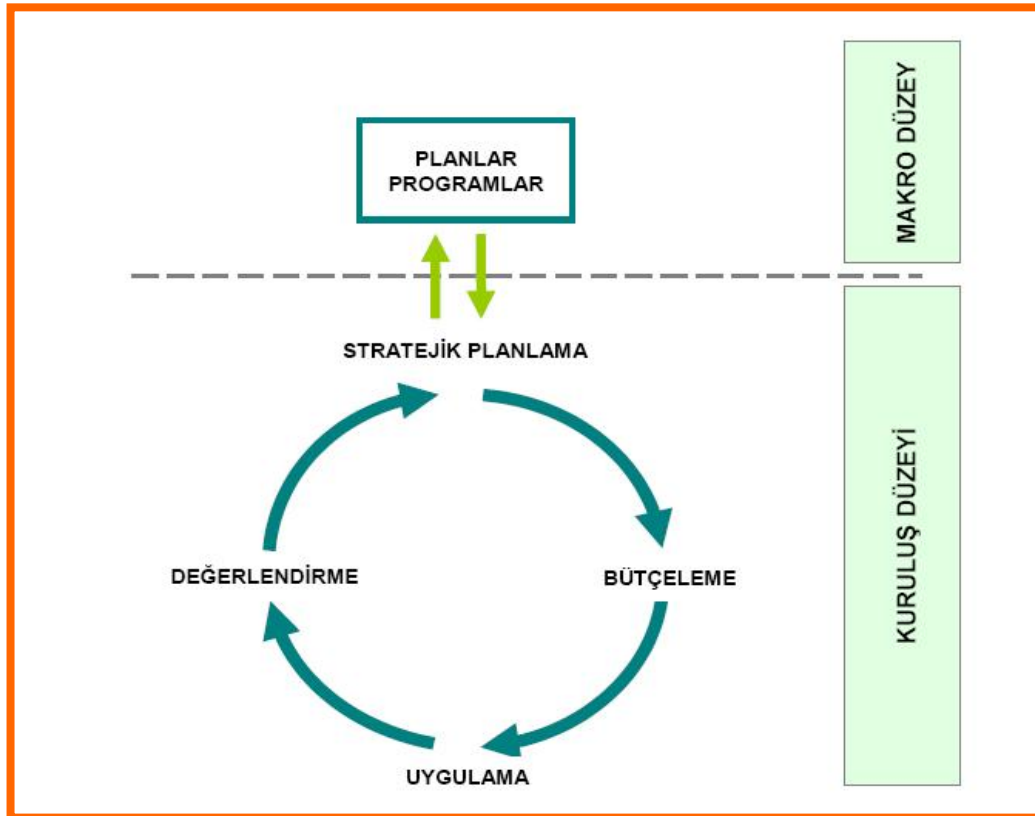
Stratejik amaçlar, örgütün işlevlerini daha ileri bir noktaya götürecek ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir nitelik taşınmalıdır. Stratejik amaçların özellikleri şu ifade edilebilir (Güner, 2004:69):

- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır,
- Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır,

- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır,
- Kurumun mevcut durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek özellikte olmalıdır,
- Ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmelidir,
- Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır,
- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir,
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır,
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

#### 3.2.1.4. Stratejik Plan Bütçe İlişkisi

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu idarelerinin, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmeleri için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak mecburiyeti getirmiştir. Kurumların bütçesi stratejik planlamaya göre belirlenecek, stratejik planda yer almayan bütçe kalemlerine ödenek ayrılmayacak ve bütçe harcamaları stratejik planın dışına çıkamayacaktır. Stratejik planların kalkınma planları ve yıllık programlarla ilişkisi Şekil 3.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.3. Stratejik Plan ve Kalkınma Programları-Yıllık Planlar İlişkisi (DPT, 2005).

### 3.2.2. Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim

Gelişen ve bütünleşen dünyanın geldiği nokta, kamu idarelerinin yönetim anlayışlarında bir değişim yapılmasını kaçınılmaz hale getirmiş, modern dünyada kendilerine saygın bir yer edinebilmeleri için yönetsel açıdan çağın yönetim yaklaşımlarını benimsemelerini gerekli kılmıştır.

Günümüzde sivil toplum kuruluşları ve bireyler, örgütlerin davranış ve faaliyetlerini yakından izlemektedirler (Ay, 2003:1). Hitap ettiği kitlelerin büyüklüğü düşünüldüğünde, kamu kuruluşlarının faaliyetlerinin ne kadar büyük bir kesim tarafından takip edildiği ve buna paralel olarak sorumluluklarının ne derece arttığı da görülebilecektir.

Kamusal hizmet sunan kurumların bu hizmetlerinin, olağan ve sıradanlaşmış bir yapıdan ziyade birtakım stratejilerle önceden belirledikleri hedeflere doğru yönelen bir yapı içerisinde en iyiye ulaşması beklenir (Acar, 2005:3).

Kamu idarelerinin mevcut yönetsel ve mali durumları değerlendirildiğinde; idarelerin, gelecek dönemlere ilişkin belirlediği hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için yapılacak uygulamalar hakkında kurumda görev alan bütün personele gerekli bilgilendirmenin yapılması, bu uygulamaların kurumun bütçesine dayandırılması ve uygulamanın etkili bir şekilde denetlenmesi büyük önem taşımaktadır (Yılmaz, 2003:77).

Kamu idarelerinde etkinlik ve verimliliğin net kriterlerle belirlenememesi, yeterli rekabet ortamının bulunmayışından doğan motivasyon eksikliği gibi nedenler stratejik yönetimin başarısının önündeki en büyük engeldir. Ortaya çıkması muhtemel bu tür sorunların belirlenerek gerekli önlemlerin alınması ve uygulama örneklerinden elde edilen verilerden çıkarım yapılarak, ortaya çıkan aksaklıkların düzeltilmesiyle stratejik yönetim kamu kuruluşlarına uygulanabilir hale getirilebilir (Bircan, 2003:426).

Farklı bir çok alanda faaliyet gösteren kamu idarelerinden, kendilerine uygun bir stratejik yönetim modeli benimseyerek her şeyden önce faaliyet alanında öncülük yapması, aynı zamanda diğer kamu kuruluşları üzerinde stratejik yönetim konusunda özendirici etki yaratması beklenir.

#### 3.2.2.1. Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetimin Önündeki Engeller

Kamu kuruluşlarının üst yönetim kademelerinde bulunan bürokratlar çoğunlukla iktidar partisine yakın kişilerden oluşmaktadır. Kamu kuruluşlarının yöneticilerinin siyasi iktidar tarafından belirlenmesi üretilen hizmetlerin siyasi iktidarın istekleri doğrultusunda üretilmesi ve toplumun beklentilerinin çoğu zaman göz ardı edilmesine neden olur (Ökmen ve Dönmez, 2005:10).

Kamu kurumlarında üst yönetim kademelerinde görevli bazı kişilerin yetersiz olmaları, kıskançlık ve endişeleri nedeniyle kendisinden daha başarılı, yaratıcı ve çalışkan olan kişileri kendisine rakip görerek kurumdan uzaklaştırmaya çalışmaları stratejik yönetimin önündeki önemli bir engeldir (Dobson, 2004:96).

Kamu kuruluşlarında hiyerarşik derinlik veya diğer bir ifade ile hiyerarşik kademe sayısı özel sektörden daha fazladır. Bu nedenle, stratejik planda üst yönetimin liderliği ve planın alt kademelere indirgenmesi, uygulamanın başarılı olması bakımından çok önemli bir yere sahiptir (Canbay, 2008:67).

Kamu idareleri, büyük ölçüde hizmet üretimi gerçekleştirdiğinden, bunların değerlendirilmesi ve ölçümü oldukça zordur. Bu hizmetler, performans değerlendirmesi ve fayda-maliyet analizi gibi yöntemlerin kullanılmasına elverişli olmadığından stratejik yönetime geçişte önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Yenice, 2009:66)

Kar amaçlı çalışan özel sektör örgütlerinde tepe yöneticisi ve hissedarlar kararlarda oldukça etkili ve esnek iken kamu kurumları bürokratik işlemler ve uzun karar sürecini gerektiren tarzda çalışırlar. Kamu kurumlarında yıkılması zor ve yeni yönetim anlayışlarının önünde ciddi direnç oluşturan gelenekler, kemikleşmiş değerler yer alır ve bunlar değişimi ve uzun vadeli stratejik yönetim ile stratejik düşünmenin önünde büyük bir engel oluştururlar (Dinçer, 1998: 452-455).

Kamu idarelerinin formal yapısı nedeniyle yönetim kademelerinin üstlerinden aldıkları emir ve talimatlara aynen uyması, astların kararlara katkı sağlamasına olanak verilmemesi hantal bir yapının oluşmasına ve yetkilerin merkezde toplanmasına neden olmaktadır (Biricikoğlu ve Gülener, 2011).

Değişime ve yeniliklere mevcut konumlarını etkileyeceği endişesi taşıyarak şüphe ile bakan, paydaşlarının gereksinimlerinden önce kendi çıkarlarını korumayı amaçlayan bürokratik kültürün varlığı da en önemli engellerden biridir (Schroeder, 2001:108).

Kamu idareleri, genellikle vizyon ve misyon belirlemeyen, somut hedefleri olmayan, katı kurallara sahip, finansal açıdan bütçe kanunlarına bağlı, örgütsel yapısında eksiklikler bulunan örgütlerdir. Bunun yanı sıra çalışanların, kamu çalışanı olmanın verdiği güvenle üretkenlikten uzak olmaları, motivasyon eksikliği yaşamaları, performans değerlendirmesinin yapılmaması, maaşlarının başarıyı teşvik edecek şekilde düzenlenmemiş olması kamu sektöründe aksaklığa neden olan diğer sebeplerdir.

### 3.2.2.2. Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler

Kamu idarelerince hazırlanan stratejik planların uygulama sürecinde bazı engellerle karşılaşılması olasıdır. Karşımıza çıkması muhtemel bu engellerin aşılması için planlama sürecinde göz önünde bulundurulması planın uygulanabilirliğine önemli ölçüde katkı sağlar. Karşılaşılması olası olan bu engeller (Yılmaz, 2003:82):

- Mevcut mali, idari ve hukuki yapının Stratejik Planlama yaklaşımına uygun olmayışı,
- Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller,
- Kamu sektöründe günü birlik karar alma anlayışı,
- Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli,
- Kuruluşların insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlanma bilincinin yetersizliği,
- Kamu kurumlarının Araştırma Planlama Koordinasyon birimlerinin zayıflığı,
- Stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması,
- Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri,
- Bürokratik, siyasal, ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,
- Kamu kurumlarında değişim konusunda motivasyon eksikliği,
- Stratejik Planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski,
- Kuruluşlarda değişime karşı isteksizlik / direniş olasılığı,

olarak sıralanabilir.

### 3.2.2.3. Stratejik Yönetimin Kamu İdarelerine Sağladığı Avantajlar

Kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışının yerleşmesiyle birlikte önemli avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir. Kısa vadeli işlere yoğunlaşarak kaynaklarını yanlış yönlendirmek yerine orta ve uzun vadeli planlar yaparak gerçekleştirilebilir hedefler belirleyebilmelerini sağlar (Çoban, 2007:89).

Stratejik yönetim anlayışı kamu idarelerine, öncelikle karşılaşılan bir sorunu tanımlayabilme ve hatta sorun ortaya çıkmadan önce tespit edebilme, değişen koşullara yabancı kalmama, kamu hizmetini yerine getirmede en son yenilikleri kullanma sürekli araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile kendilerini yenileyebilme olanağı verir.

Kamu idarelerinin büyük çoğunluğu misyondan ve vizyondan yoksundur, stratejik yönetim kamu idarelerinin kendilerine yüklenen misyonu fark etmeleri ve vizyon kazanmalarını sağlar. Vizyon sahibi olan kamu idareleri amaçlarını daha kolay belirleyerek yöneticilerinin ve çalışanlarının motivasyonunu sağlayabilirler. İdarede çalışanların arasında paylaşılan ortak değerler ortaya çıkarılır; çalışanların kurumlarına bağlılığı artar (Schroeder, 2001:111).

Stratejik yönetim, kamu idarelerinin etkin bir harcama sistemi oluşturmasını ve bu sistemin performansının ölçülmesini sağlayarak faaliyetlerinin etkin, yerinde ve hesap verilebilir bir biçimde yerine getirilmesini sağlar (5018 S.K.).

Uygulama süreci ve sonuçlarının izlenmesine olanak sağlayarak, faaliyet sonuçlarının analiz edilmesi ve denetim işlevinin yerine getirilmesini kolaylaştırır (www.icdenetçiler.net: 23.01.2011)

### 3.2.2.4. Kamuda Stratejik Yönetimi Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

Özel sektör örgütlerine vizyon kazandırma, rekabet gücü ve kâr sağlama gibi olumlu faydalar sağlayan stratejik yönetim anlayışının, kamu idarelerinde uygulanmasında bazı dış çevre faktörleri karşımıza çıkar. Bu faktörlerden en önemlisi kamu idarelerinin yasal düzenlemelere tabi tutulmuş olmaları ve yöneticilerinin yetkilerinin mevzuatla belirlenen bazı kararlarla sınırlı olmasıdır (Erdem, 2006:107).

Kamu idarelerinde stratejik planlamayı etkileyen diğer önemli bir faktör ise kamu kurumlarının bütçelerinin kanunla verilmesi ve önceden belirlenen harcamalara tahsis edilmesidir (Gür, 2009:68) Kaynakların kullanımının kısıtlanması köklü değişikliklerden çok yüzeysel değişiklikler yapılmasına neden olmakta ve bir anlamda stratejik planlamanın çerçevesini oluşturmaktadır.

Kamu idarelerinin yöneticilerinin siyasi iktidarın tasarrufu ile değişmesi uzun bir süreci içine alan stratejik planların kesintiye uğraması hatta değiştirilmesine neden olmaktadır. Kamu idarelerinin personel seçimi ve alımı konusunda yeterince söz sahibi olmaması, personel atamalarının Devlet Personel Dairesi tarafından merkezi olarak yapılması, kadro tahsisinin Maliye Bakanlığı yetkisinde olması nedeniyle stratejik yönetimin en önemli unsurlarından biri olan örgüt çalışanlarının üzerindeki etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır. Devlet Memurları Kanununun ödüllendirme ve kariyer yapmaya sınırlandırma getirmesi ise bu tür motivasyon artırıcı yöntemlerin uygulanamamasına neden olmaktadır.

Devlet Memurları Kanununda 2011 yılında yapılan değişiklik ile, özel sektörde başarılı olan yöneticilerin kamu kuruluşlarında görevlendirilebilmelerine olanak

sağlanması, üst yönetim kademesiyle sınırlı olmasına rağmen kamuda stratejik yönetim açısından atılan olumlu bir adım olarak kabul edilebilir.

### 3.2.2.5. Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Karşılaştırması

Kamu idareleri özel sektörden daha az bir rekabet içindedirler. Devletler birbirleri ile bazı durumlarda da özel sektörle ( özelleştirme çalışmalarında olduğu gibi) kaynaklar için rekabet edebilirler. Bununla birlikte, kamu kuruluşları çoğu alanda tekeli hizmet verdiklerinden ve rekabet gibi önemli bir motivasyondan da yoksundurlar. Bu nedenle özel sektörde stratejik planlamanın en önemli sebeplerinden biri olan rekabet edebilme gereksinimi devlet kurumlarında hissedilmez (Keneth, 1998:14).

Müşterilerin kamu idareleri üzerindeki etkisi daha zayıf olma eğilimindedir. Devletler kaynaklar için müşteriye bağımlı değildirler. Gelirleri ödeneklerden karşılanır ve müşterilerin ürün veya hizmetleri hakkında ne hissettikleriyle fazla ilgilenmezler. Hatta bir kamu kuruluşuna müşteri talebi yansıdığına, özel sektörde olduğu gibi müşteri ihtiyaçlarını arayıp bulmak yerine bu talebe tepki gösterirler (Eldridge, 1989:23).

Stratejik planlamanın başarısı, gelecekte pazarda oluşacak müşteri beklentilerini belirlemeye bağlıdır ve özel sektör örgütleri, bu amaçla paydaş ve çevre analizi için ciddi bir gayret sarf ederler. Kamu idareleri için bir müşteri tabanı oluşturmak, beklentileri belirlemek ve bunu stratejik planlama amacıyla kullanmak fazla iyimser bir beklentidir (Narinoğlu, 2009:14).

Kamu idarelerinde iş performansını ölçmenin, özel sektöre göre daha zor olması, ödüllendirme ve cezalandırmanın belirli sınırlar içerisinde olması performansın ölçülmesini de anlamsız kılar. Performansı yüksek olan personel ödüllendirilmedikçe diğer personelin performansını artırması beklenemez. Oysa özel sektör performansı ölçmek için finansal ölçekleri kullanır ve bu ölçümler için verilere kolaylıkla ulaşılır. Çok az kamu kuruluşu benzer bir pozisyondadır. Ölçüm stratejik kontrolün temel özelliklerindedir. Ölçüm olmadan geri besleme ve değerlendirmenin anlamı yoktur ve dolayısı ile stratejiler durağan hale gelerek kullanım amacından uzaklaşmış olur. (Kadioğlu, 2009 ve Çiğdem, 2007)

Kamu idareleri idareci değişiminden daha büyük oranda etkilenmeye açıktır. Kamu sektöründe hızlı bir lider değişim sirkülasyonu olması, kuruluş için uzun soluklu bir stratejik yön belirlenmesini ve idame ettirilmesini engelleyerek, dayanıksız bir yapı oluşmasına sebep olmaktadır. Mesela, politik olarak seçilen yetkililerin ya da tayinle atanan memurların değişim aralıkları özel sektör liderleri ile kıyaslandığında çok daha dardır. Politik liderlerin zaman perspektifleri kısadır; ideallerini hızla uygulamaya geçirmek ve sonuçlarını görmek isterler. Bu kısa süreli perspektif ise stratejik planlama için uygun değildir (Keneth, 1998:13). Üst yöneticilerin, stratejik hedefler ve planlar hazırlatmaları, bunları uygulamaları ve sonuçlarını değerlendirmeleri için gereken sürede görevde kalmaları pek mümkün olmamaktadır. Ülkemizde müsteşar, genel müdür, başkan düzeyindeki bürokratların ortalama bu makamlarda görev yapma süresi 3-4 yılı geçmemektedir.

Kamu idarelerinin çok sayıda paydaşı vardır ve özel sektöre göre dış etkiye daha açıktır. Bir devlet kuruluşunu sıklıkla etkileyen seçmenler, yasama birimleri ve diğer paydaşları hedeflere ulaşmak için yapılan herhangi bir atılımı klasik yöntemleri kullanarak engelleyebilecek politik güçler mevcuttur. Hâlbuki özel sektörde stratejik

planlama, yüksek oranda rasyonel bir zeminde gerçekleşir ve planlar analitik model ve teknikler kullanılarak geliştirilir (Tabatoni, 2003:5 ve Eldridge, 1989:23).

Politikacılar ve kamu idarelerinin yöneticileri, ödenek taleplerine kaynak yetersizliğini sebep gösterirler ve değerlendirmeler daha subjektiftir ve rasyonel olmayan bir mantık ile yapılır.

Kamu idareleri, özel sektörden çok daha fazla uzun vadeli hedeflere sahiptirler. Kamu idarelerinin sosyal amaçlar taşıması nedeniyle, hizmetleri arasında seçim yapma veya kapsamını daraltmak gibi bir şansı yoktur. Özel sektör ise, stratejik yöneticiler, sosyal değerleri göz önünde bulundurmadan ürün ve hizmetleri pazarda hızlı bir talep oluşturacak şekilde getirmeye çalışırlar (Eldirge, 1989:23)

Devlette amirler kendilerini bir yöneticiden ziyade bir uzman olarak görürler. Yöneticiler örgütü veya örgüt içinde bir birimi kar elde edecek şekilde yönetmekle meşgulken, uzmanlar ise kendi iş disiplinlerine bağlı kalarak, mevcut durumu korumayı tercih eder. Tüm bunlar, stratejik planlamanın yenilikçi ruhuyla uyumlu olmayan bir zihniyetin ve riskten kaçınma duygusunun oluşmasına neden olur.

### 3.3. Üniversitelerde Stratejik Yönetim ve Planlama

Üniversiteler eğitim ve öğretim alanında bulunduğu yeri ve sunduğu hizmetin kalite düzeyini ölçmeye ve daha üst seviyelere taşımaya yardımcı olan stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde; hedeflerini ve potansiyelini de göz önünde bulundurarak bir stratejik planı oluşturmalıdır.

Yükseköğretimin yönetiminin stratejik bir plana dayanılması günümüzün yönetim anlayışıyla da bağdaşmaktadır. Stratejik plan, yükseköğretimin tarafından gerçekleştirilmek istenen amaçlar ve uygulanacak temel politikaları belirlemek suretiyle yönlendirmede esneklik sağlayabilecek, diğer taraftan üniversiteler, benimsenmiş stratejiler çerçevesinde kalarak, fırsatları değerlendirme ve yaratıcılıklarını ortaya koymakta serbest kalacak ve sistemin toplam performansını arttırmakta önemli katkılarda bulunabileceklerdir (YÖK, 2007:8).

Bakanlar Kurulunca benimsenen strateji esas alınarak Devlet Planlama Teşkilatının koordinasyonunda tüm kamu kurum ve kuruluşlarının katkılarıyla hazırlanan Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında (2007-2013) üniversitelerle ilgili temel politika ve öncelikler de yer almıştır. Planda, üniversite ile iş dünyası işbirliği içerisinde; rekabetçi ve bilgiye dayalı, araştırma potansiyelinin gelişmesine katkıda bulunacak işgücü eğitimi geliştirilmesi, üniversitelerde desteklenen faaliyetlerinin ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkı verecek şekilde düzenlenmesi ve bu çalışmaların bilimsel yayın dışındaki sonuçlarının da akademik yükselmeye dikkate alınması gibi önceliklere yer verilmiştir.

Planlama dönemine ilişkin olarak kalkınma planında yer verilen temel politika ve önceliklerden eğitim ve yükseköğretimle ilgili diğer maddeler de şu şekilde sıralanmıştır (DPT, 2007:87):

*596. Yükseköğretim kurumlarında finansman kaynakları geliştirilecek ve çeşitlendirilecek; öğrenci katkı paylarının, mali gücü olmayan başarılı öğrencilere burs ve kredi sağlanması şartıyla yükseköğretimin finansmanındaki payının artırılmasına yönelik düzenlemeler yapılacaktır.*

*597. Eğitime ayrılan özel kaynaklar eğitimde fırsat eşitliğine imkan sağlayacak şekilde yönlendirilecektir. Bütün eğitim kademelerinde özel sektörün payı artırılacak, kamu kaynaklarının en fazla ihtiyaç duyan kesimlere yönlendirilmesi sağlanacaktır.*

*Etkin bir kalite değerlendirme ve denetim sistemi kurulması koşuluyla özel yükseköğretim kurumlarının açılabilmesine imkan sağlanacaktır.*

*598. Eğitim sisteminin etkinliğinin artırılması, eğitime ayrılan kaynakların daha verimli kullanılması, öğrenciler ve aileleri üzerindeki mali, sosyal ve psikolojik yüklerin hafifletilmesi amacıyla eğitim sistemi, sınav odaklı yapıdan kurtarılacaktır. Yükseköğretime giriş sistemi; öğrencileri programlar hakkında yeterli düzeyde bilgilendiren, ilgi ve yeteneklerini ortaöğretim boyunca çok yönlü bir süreçle değerlendiren, okul başarısına dayalı ve müfredat programlarıyla daha uyumlu bir yapıya kavuşturulacaktır.*

Yüksek Planlama Kurulunu tarafından yayımlanan Orta Vadeli Mali Planda ise “Mali Plan döneminde, büyümeyi ve istihdamı destekleyen harcamalar ile bölgesel gelişmişlik farklarını azaltan harcamalara daha fazla önem verilecektir. Sağlık, eğitim ve sosyal nitelikli harcamalara öncelik verilmesi suretiyle toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve beşeri sermayenin niteliğinin arttırılmasına yönelik politikalar uygulanmaya devam edilecektir (YPK, 2010).” ifadesi orta vadede eğitimin mali açıdan da önemli ölçüde destekleneceğini göstermektedir.

Son yıllarda yeni açılan üniversiteler ve bunlar için yapılan yatırım harcamaları bütçede önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan bu harcamaların plan ve programlarda yer alan hedeflere ulaştırabilmesi için, üniversitelerin stratejik planları hazırlarken de bu önceliklerin göz önünde bulundurulması gerekir.

### **3.3.1. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Yeri ve Önemi**

Üniversiteler stratejik planlama yaparken diğer kamu kuruluşlarına göre daha avantajlıdır. Gerek ülkedeki diğer üniversiteler, gerekse dünya üniversiteleriyle rekabet ortamı içerisinde olması ve kıyaslama yapabilme olanağının olması nedeniyle motivasyon ve ölçüleme yapabilmeansı bulabilmektedirler.

Her örgüt gibi üniversiteler de stratejik planlama yaparken bu çalışmaların neticesinde bir takım beklentiler içerisine girerler. Bu beklentiler şöyle sıralanmaktadır (Sakınç, 2010) :

- Önceliklerin belirlenmesini sağlaması
- Üniversitenin gelecekte başarması gerekenlerle ilgili bir yol haritası vermesi
- Üniversitedeki tüm katılımcıları üniversitenin stratejik bakışına uygun olarak yaratıcı davranmaya yönlendirmesi ve vizyonlarını genişletmesi
- Üniversitenin katılımcıları arasında vizyon anlayışını geliştirecek bir diyalog yaratır ve stratejik planın sahiplenme bilincini güçlendirmesi
- Üniversitenin çevresi ile bağlarını ve ilişkisini sağlıklı bir düzene sokması.

#### **3.3.1.1. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Yönetimin Yeri**

Stratejik yönetim kurumsal amaçlar etrafında birleşmiş stratejik taktiklerle yapılan bir yönetim etkinliğidir. Stratejik yönetimin uygulandığı örgütlerde yönetimin beklentileriyle, örgütün eylemleri arasında tutarlılık vardır.

Toplumsal, yönetsel, siyasi ve ekonomik alanlarda meydana gelen değişimler bütün kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da etkisi altına almıştır. Bunun sonucu olarak, eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların benimsenmesine yönelik bir ihtiyaç ortaya çıkmıştır (Türk ve Ünsal, 2007:1).

Küreselleşen Dünyada bilim, teknoloji ve iletişimde meydana gelen büyük değişim ve gelişmeler, hiçbir kurumun bulunduğu yerde kalmasına olanak vermemektedir. Değişime ayak uydurabilmek, gelişmeyi sağlayabilmek için gerekli mekanizmaları oluşturmaları gerekmektedir (Sağlamer, 2005:73). Bu nedenle üniversitelerin çevre koşullarına uyum sağlaması, aynı zamanda çevreyi değişime hazırlamak için yeniliklere öncülük etmeleri ve çevreye yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Üniversitelerin, kendilerine kanunlarla verilen görevlerle birlikte toplumun beklentilerini de yerine getirebilmesi ancak stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, iyi bir stratejik plan hazırlanması ve bu planın işlevsel hale getirilmesiyle mümkündür.

### 3.3.1.2. Üniversitelerde Stratejik Yönetimin Önemi

Eğitim, devletin temel işlevlerinden biri olarak görülmekte ve eğitim hizmetleri büyük ölçüde devletler tarafından sunulmaktadır. Eğitim hizmetlerinin kamu idarelerinin yanı sıra özel sektör kuruluşları tarafından da sunulabilmesi mümkünse de; özel sektör kuruluşları tarafından sunulan eğitim hizmetleri devlet tarafından düzenlendiğinden, kamu hizmetinin özel sunumu niteliğini taşımaktadır (YÖK, 2007;134).

Üniversiteler modern toplum yaşamı içerisinde kamuoyuna karşı sorumluluk taşıyan kurumların önde gelenlerindedir. Toplumun yeni fikirler üretecek, yeni proje ve deneyler gerçekleştirecek, objektif ve yapıcı eleştirilerde bulunacak üniversitelere ihtiyacı vardır (Başbakanlık, 1992:156).

Üniversiteler; bilginin üretildiği, yorumlandığı, geliştirildiği, eleştirildiği ve aktarıldığı kurumlar olagelmiş ve yeni kuşakların yeteneklerini geliştirme, kültürel ve bilimsel becerilerini artırma, eleştirel düşüncelerini sağlama gibi görevler üstlenmiştir. Bilgi üretme ve aktarma, yenilikçi bakış açısını oluşturma ve kaliteli insan gücü yetiştirme gibi özellikleri ile üniversiteler, toplumun geleceğine tesir eden en önemli oluşumlardır (Gür, 2009:33). Gelişmiş ülkelerle bütün alanlarda rekabet edebilmek için iyi yetişmiş, donanımlı insan gücüne ihtiyaç vardır (DPT, 2009:1).

Üniversitelerin aynı faaliyet alanında hizmet ürettikleri rakiplerine karşı tercih edilebilirliğini yükseltebilmesi, faaliyet alanında söz sahibi olabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için stratejik yönetim anlayışı içerisinde hareket etmeleri kaçınılmazdır.

#### 4. KSÜ'NİN MEVCUT YAPISI

Bu bölümde Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi tanıtılacak, kuruluşundan bu güne kadar olan faaliyetleri, fiziksel olanakları, akademik ve idari birimlerine ilişkin bilgilerle birlikte ayrıca, yönetim ve organizasyon yapısı hakkında da bilgi verilmeye çalışılacaktır.

##### 4.1. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi 1992 yılında eğitim hizmeti vermeye başlamış, büyük ölçüde gelişmesini tamamlamış bir üniversitedir. Bu bölümde üniversitenin tarihçesi ve fiziki yapısının yanı sıra faaliyetleri, organizasyon yapısı ve mali durumu hakkında bilgilere yer verilecektir.

##### 4.1.1. Tarihçesi ve Fiziki Yapısı

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi kuruluşundan bu güne kadar geçen süre zarfında, gerek akademik gerekse idari birimleri ile kısa süre içerisinde önemli gelişmeler göstermiştir. Üniversitenin eğitim verdiği yerleşkeler ve bu yerleşkelerde yer alan fiziksel yapılar bakımından oldukça iyi olanaklara sahiptir.

##### 4.1.1.1. Tarihçesi

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi 11.7.1992 tarih ve 21281 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 3837 sayılı yasa ile kurulan ve 1992-1993 öğretim yılında daha önce Gaziantep Üniversitesine bağlı olan Ziraat Fakültesi ve Kahramanmaraş Meslek Yüksekokulu ile eğitim-öğretime başlamıştır. Aynı kanun ile üniversiteye Fen-Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler, Orman Fakülteleri, K.Maraş Meslek Yüksekokulu, Fen, Sağlık ve Sosyal Bilimleri Enstitüleri açılmış ve daha önce İnönü Üniversitesi'ne bağlı olan Elbistan Meslek Yüksekokulu Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'ne bağlanmıştır (KSÜ, 2007:9).

Göksun, Afşin, Andırın ve İslahiye Meslek Yüksekokulları kurularak, Göksun ve Afşin Meslek Yüksekokullarına 1994-1995 öğretim yılında öğrenci alınmış ayrıca 1997-1998 öğretim yılında; Sağlık Yüksekokulu kurulmuş ve aynı yıl öğrenci alınarak eğitim-öğretime başlanmıştır (KSÜ, 2010:7).

1995 yılında Mühendislik-Mimarlık Fakültesi ve İlahiyat Fakültesi , 1996 yılında da Tıp Fakültesi kurulmuştur. 2010 yılında Türkoğlu Meslek Yüksekokulu açılmış ve aynı yıl İslahiye Meslek Yüksekokulu Gaziantep Üniversitesine devredilmiştir.

Üniversite – Sanayi - Kamu İşbirliği Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (ÜSKİM) üniversitemiz bünyesinde bağımsız faaliyet gösteren birim laboratuvarlarını desteklemek, bilim ve teknolojiye çağdaşlığı yakalamak, izlemek, rekabet edebilmek ve üniversite-sanayi-kamu işbirliğini güçlendirmek için tam donanımlı araştırma ve uygulama laboratuvarlarına duyulan ihtiyaç üzerine 2008 yılında faaliyete geçmiş ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından desteklenen proje kapsamında altyapısı tamamlanarak hizmete girmiştir (<http://uskim.ksu.edu.tr> : 03.02.2011).

#### 4.1.1.2. Fiziki Yapısı

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin, Kahramanmaraş şehir merkezinde, Bahçelievler, Karacasu, Tıp Fakültesi ve Avşar yerleşkeleri bulunmaktadır. Kahramanmaraş-Kayseri yolunun 12. kilometresinde bulunan Avşar yerleşkesinde Rektörlük Binası, Mediko-Sosyal Binası, Fen-Edebiyat Fakültesi, Ziraat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Atatürk Kültür Merkezi binaları tamamlanmış, Tıp Fakültesi ve Spor Salonu inşaatları devam etmektedir.

Kahramanmaraş - Gaziantep yolu üzerinde 12 km. uzaklıkta bulunan 961 dekarlık bir araziye sahip olan Karacasu yerleşkesinde İlahiyat Fakültesi, Kahramanmaraş Meslek Yüksekokulu , Kahramanmaraş Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve Pazarcık Meslek Yüksekokulu bulunmaktadır.

Tıp Fakültesi yerleşkesinde Tıp Fakültesi, Araştırma ve Uygulama Hastanesi ve Sağlık Yüksekokulu yer almaktadır.

Elbistan, Afşin, Göksun ve Andırın Meslek Yüksekokulları eğitim öğretim hizmetlerini ilçelerindeki kendi binalarda sürdürmektedir.

Bahçelievler ve Karacasu yerleşkesinde kapalı spor salonları, Avşar yerleşkesinde ise tenis kortları, halı sahalar ve basketbol sahaları bulunmaktadır. Bunun dışında Avşar yerleşkesinde kapalı spor salonu, futbol sahası ve kapalı yüzme havuzu inşaatları devam etmektedir.

Avşar yerleşkesinde sosyal yaşam alanı olarak iki farklı havuzlu park, kamelyaların bulunduğu ağaçlık alanlar ve fakülte binaları içerisinde kantinler yer almaktadır. Personel ve öğrenci kafeteryasında yemek servisi yanında ayrıca dinlenme alanları da mevcuttur.

#### 4.1.2. Faaliyetleri

Üniversiteler sanayi toplumunun ihtiyaçlarına cevap vermekteyken, temelde toplumun gereksinim duyduğu niteliklere sahip insan yetiştirilmesine odaklı bu rolü değiştirmekte ve kalkınma ve ilerleme için bilgi toplumunu oluşturma görevini üstlenmeye başlamıştır (KSÜ, 2011:1).

Bilginin ön plana çıktığı çağımızda ekonomik ve sosyal alanlarda önemli gelişme ve değişimler yaşanmakta ve insanlık bilgi toplumuna doğru hızlı bir şekilde yol almaktadır. Dünyada bilgi ve iletişim teknolojilerinin küreselleşmesiyle birlikte üretim teknikleri ve insanın üretim sürecindeki yeri değişmiştir. Bedenen çalışmanın yerini her geçen gün zihinsel emek almaktadır. Bu nedenle kaliteli eğitim ve öğretim önemini giderek artırmaktadır (KSÜ, 2011:1).

1992-1993 öğretim yılında eğitim-öğretime başlayan Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Anayasanın 130. ve 131. ilgili maddelerinde belirtilen çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacıyla 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun verdiği yetki çerçevesinde eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmektedir. (KSÜ,2010;2)

Üniversitenin idari birimleri vasıtasıyla akademik birimlerin alt yapı, barınma, beslenme, güvenlik, ulaşım, ısınma ve mali işlemleri; ayrıca sportif, kültürel ve sosyal faaliyetleri desteklenmektedir. Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı tarafından öğrencilerin yemek ve barınma gibi her türlü sosyal ihtiyaçlarının yanı sıra sağlık giderleri ve diğer kültürel etkinliklere katılım giderleri de karşılanmaktadır. Güvenlik,

temizlik ve ısınma giderleri İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı tarafından yapılmaktadır (KSÜ, 2007:12).

Üniversite öğretim üyeleri tarafından hazırlanan ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu ve Sanayi Bakanlığı tarafından desteklenen projeler üniversitenin faaliyetleri içerisinde önemli yer tutmaktadır (KSÜ Bilgilendirme Raporu, 2010).

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde yayın teşvik programları ile öğretim elemanlarının yayın faaliyetleri desteklenmektedir. Uluslararası dergilerde gerçekleştirilen yayınlar için, TÜBİTAK tarafından öngörülen destek düzeyinde maddi destek sağlanmakta, ayrıca uluslar arası yayın gerçekleştirilen öğretim elemanları plakette ödüllendirilmektedir.

K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi eğitim-öğretim, araştırma, yayın faaliyetlerinin yanında topluma verdiği hizmetler ve ürün faaliyetini de sürdürmektedir. Üniversitenin ürün ve faaliyetleri aşağıda sıralanmıştır (KSÜ, 2011:13).

#### Ürünler

- Meslek sahibi birey (öğrenci)
- Bilgi
- Yayın
- Sanatsal ürünler
- Basın yayın ürünleri (poster, kartvizit, kitap ...vb)

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ana faaliyet konusu olan eğitim ve öğretim faaliyetlerini fakülte, enstitü, yüksekokul ve meslek yüksekokullarından oluşan akademik birimleri aracılığı ile yürütmektedir. Üniversitenin eğitim-öğretim, araştırma-yayın gibi ana faaliyetlerinin yanı sıra verdiği diğer hizmet ve ürettiği ürünler şunlardır (KSÜ, 2011:13):

#### Hizmetler

- Sağlık
- Danışmalık
- Laboratuvar
- Toplumun eğitimi
- Sanat etkinlikleri
- Sosyal etkinlikler
- Kütüphanecilik
- Üretim Hizmetleri
- Basın-Yayın ve Matbaa hizmetleri
- Bakım-Onarım
- Tanıtım Hizmetleri

Üniversite bünyesinde yer alan akademik birimler ve bu birimlerde eğitim gören öğrenci ve öğretim elemanı sayıları Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. KSÜ'de Öğretim Elemanı ve Öğrencilerin Akademik Birimlere Göre Dağılımı (KSÜ, 2010).

FAKÜLTE/YÜKSEKOKUL/ MESLEK YÜKSEKOKULU	ÖĞRENCİ SAYISI			ÖĞRETİM ELEMANI SAYISI
	ERKEK	KADIN	TOPLAM	
<b>FAKÜLTELER / YÜKSEKOKULLAR</b>				
EĞİTİM	151	149	<b>300</b>	15
FEN-EDEBİYAT	1492	1350	<b>2842</b>	85
GÜZEL SANATLAR	6	14	<b>20</b>	1
İİBF	1133	1083	<b>2216</b>	36
İLAHİYAT	90	74	<b>164</b>	20
MÜHENDİSLİK-MİMARLIK	900	303	<b>1203</b>	39
ORMAN	338	181	<b>519</b>	33
TIP	125	76	<b>201</b>	184
ZİRAAT	518	367	<b>885</b>	76
<b>YÜKSEKOKULLAR</b>				
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR	112	88	<b>200</b>	6
SAĞLIK	69	346	<b>415</b>	11
<b>MESLEK YÜKSEKOKULLARI</b>				
AFŞİN	567	336	<b>903</b>	20
ANDIRIN	118	51	<b>169</b>	12
ELBİSTAN	996	236	<b>1232</b>	27
GÖKSUN	473	347	<b>820</b>	16
TÜRKOĞLU				1
KAHRAMANMARAŞ	2537	802	<b>3339</b>	79
PAZARCIK	59	70	<b>129</b>	7
SAĞLIK HİZMETLERİ	104	204	<b>308</b>	3
<b>ENSTİTÜLER VE REKTÖRLÜK</b>				
Fen Bilimleri	370	197	<b>567</b>	57
Sosyal Bilimler	426	246	<b>672</b>	19
Sağlık Bilimleri	17	22	<b>39</b>	4
Rektörlük				52
<b>TOPLAM</b>	<b>10601</b>	<b>6542</b>	<b>17143</b>	803

### 4.1.3. Organizasyon Yapısı

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi akademik ve idari olarak iki farklı şekilde örgütlenmiştir. Faaliyet alanı olan eğitim ve öğretim ile ilgili olarak akademik organizasyon yapısı Şekil 4.1.' de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Akademik Organizasyon Yapısı (KSÜ, 2007)

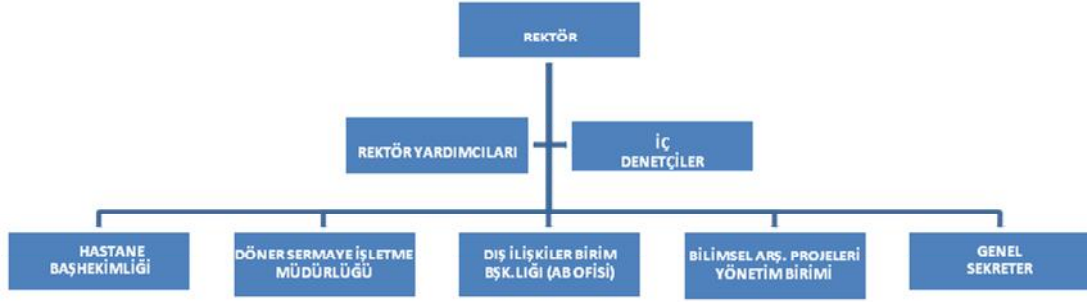
Fakülteler; fakülte dekanı, fakülte kurulu ve fakülte yönetim kurulundan oluşur. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi rektörlüğüne bağlı, Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, Orman Fakültesi, Tıp Fakültesi ve Ziraat Fakültesi olmak üzere toplam 9 fakülte yer almaktadır.

Enstitüler; enstitü müdürü, enstitü kurulu ve enstitü yönetim kurulundan oluşur. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi rektörlüğüne bağlı, Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü olmak üzere 3 enstitü yer almaktadır.

Yüksekokullar; yüksekokul müdürü, yüksekokul kurulu ve yüksekokul yönetim kurulundan oluşur. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi rektörlüğüne bağlı Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve Sağlık Yüksekokulu olmak üzere 2 yüksekokul yer almaktadır (KSÜ, 2009:4).

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi rektörlüğüne bağlı Afşin Meslek Yüksekokulu, Andırın Meslek Yüksekokulu, Elbistan Meslek Yüksekokulu, Göksun Meslek Yüksekokulu, Kahramanmaraş Meslek Yüksekokulu, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve Pazarcık Meslek Yüksekokulu olmak üzere 7 yüksekokul, Yabancı Diller Bölümü, Türk Dili Bölümü, Güzel Sanatlar Bölümü, Atatürk İlkeleri ve

İnkılap Tarihi Bölümü, Enformatik Bölümü, Beden Eğitimi ve Spor Bölümü olmak üzere 6 bölüm, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama, Çevre Sorunları Araştırma, Kahramanmaraş Yöresi Kültür Değerleri, Sürekli Eğitim, Stratejik Araştırma ve Uygulama, Sert Kabuklu Meyveler, Tarımsal Yayım, Kadın Güçlendirme, Rehberlik ve Psikolojik Danışma merkezleri olmak üzere 10 merkez organizasyon yapısı içerisinde yer almaktadır. Ayrıca Uygulama ve Araştırma Hastanesi faal olarak hizmet vermektedir (KSÜ, 2007:8). KSÜ idari organizasyon yapısı ise Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. İdari Organizasyon Yapısı (KSÜ, 2010)

Üniversitemiz çalışanlarının hareket alanını kısıtlamayan, insan kaynaklarında sürekli gelişime ve değişime açık bir yönetim anlayışı benimsemiştir. Belli dönemlerde çalışanlara ve öğrencilerimize yönelik yapılan memnuniyet anketleri ile daha uygun ve daha verimli çalışma ortamları oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Çalışanlarımızın bilgi ve beceri düzeylerini artırmak için eğitimler ve seminerler verilmektedir. Ayrıca çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yükselme imkanı, yöneticilerle iletişim ve bütçe gibi konularda gerekli çalışmalar hassasiyetle sürdürülmektedir. Çünkü; çalışanlarımıza Kurum kimliğini ve kültürünü aşlamak Üniversitemizin önde gelen hedeflerindedir (KSÜ, 2011:8).

Üniversitemizde 808 akademik, 608 idari personel, 48 sürekli işçi ve 89 sözleşmeli personel olmak üzere toplam 1.553 çalışan bulunmaktadır. Mevcut durumda akademik personel kadrolarının % 68,07'si, idari personel kadrolarının ise % 66,16'i doludur. Akademik personel ilişkin kadro sayıları Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Akademik Personel Kadroları (KSÜ, 2011:8).

Ünvanı	Dolu Kadro
Profesör	53
Doçent	93
Yardımcı Doçent	184
Öğretim Görevlisi	188
Okutman	71
Araştırma Görevlisi	204
Uzman	15
Toplam	808

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin ana faaliyet konusu eğitim öğretim hizmetleri dışında bu hizmetlerin aksamadan yerine getirilmesinde görev alan idari birimlerden oluşmaktadır. 2010 yılı sonu itibariyle idari personelin hizmet sınıfına göre dağılımları Tablo 4.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. İdari Personelin Hizmet Sınıfına Göre Dağılım Tablosu (KSÜ, 2011:9).

Hizmet Sınıfı	Dolu Kadro Adedi
Genel İdare Hizmetleri	322
Avukatlık Hizmetleri	2
Sağlık Hizmetleri	122
Teknik Hizmetler	80
Yardımcı Hizmetler	84
TOPLAM	610

#### 4.1.4. Mali Durumu

Bu bölümde Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin mali durumuna ilişkin ana noktalara değinilerek, gelirlerinin kaynağı ve giderlerinin çeşidi hakkında bilgiler verilecektir.

##### 4.1.4.1. Gelirleri

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin gelirleri; hazine yardımı, teşebbüs ve mülkiyet gelirleri ve diğer gelirlerden oluşmaktadır. Üniversitenin son üç yıllık dönemde elde ettiği gelirler Tablo 4.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Bütçe Gelirleri Tablosu (KSÜ;2011).

GELİR TÜRLERİ	2008 YILI	2009 YILI	2010 YILI
TEŞEBBÜS VE MÜLKİYET GEL.	8.728.000	9.347.000	11.135.000
Mal ve Hizmet Satış Gelirleri	8.661.000	9.169.000	10.914.000
Kira Gelirleri	57.000	178.000	221.000
Diğer Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	10.000		
ALINAN BAĞIŞ VE YRD. ÖZEL GEL.	69.618.000	91.074.000	71.478.000
Hazine Yardımı	69.103.000	90.843.000	71.446.000
Diğer İdarelerden Alınan Bağış ve Yardımlar		21.000	
Proje Yardımları	515.000	210.000	32.000
DİĞER GELİRLER	1.311.000	3.345.000	2.319.000
Faiz Gelirleri	134.000	414.000	771.000
Kişi ve Kurumlardan Alınan	949.000	1.723.000	1.448.000
Diğer Çeşitli Gelirler	228.000	1.208.000	100.000
TOPLAM	79.657.000	103.766.000	84.932.000

Üniversitenin gelirlerinin büyük çoğunluğunu, merkezi yönetim bütçe kanunu ile Hazine Müsteşarlığı tarafından gönderilen hazine yardımları ve öğrenci katkı payı olarak tahsil edilen tutarlar oluşturmaktadır. Bunların dışında, faiz gelirleri, kira gelirleri ve bağışlar diğer gelir kalemlerini oluşturmaktadır.

#### 4.1.4.2. Giderleri

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin giderlerinin büyük bir kısmını tüm hizmet üreten örgütlerde olduğu gibi personel giderleri oluşturmaktadır. Tablo 4.5.'de üniversitenin son üç yıl içinde yaptığı harcamalar birinci ekonomik düzeyde gösterilmiştir (KSÜ, 2011:16).

Tablo 4.5. Bütçe Giderleri Tablosu (KSÜ; 2011)

Gider Türleri	2008 YILI	2009 YILI	2010 YILI
Personel Giderleri	33.814.000	39.826.000	44.056.000
Memurlar	33.162.000	38.751.000	42.990.000
Sözleşmeli Personel	226.000	243.000	162.000
İşçiler	472.000	759.000	799.000
Geçici Personel	96.000	48.000	90.000
Diğer Personel	19.000	25.000	15.000
Sosyal Güv. Kurumlarına Devlet Katkısı	3.913.000	4.535.000	7.578.000
Memurlar	3.790.000	4.298.000	7.315.000
Sözleşmeli Personel	41.000	49.000	33.000
İşçiler	75.000	158.000	172.000
Geçici Personel	7.000	30.000	57.000
Mal Ve Hizmet Alım Giderleri	9.495.000	10.596.000	10.069.000
Tüketime Yönelik Mal ve Malzeme Alımı	3.460.000	3.553.000	4.136.000
Yolluklar	352.000	364.000	292.000
Görev Giderleri	8.000	28.000	143.000
Hizmet Alımları	2.525.000	3.361.000	4.207.000
Temsil Ve Tanıtma Giderleri	8.000	16.000	29.000
Menkul Mal, Gayri maddi Hak Alımları	802.000	729.000	819.000
Gayrimenkul Mal Bakım ve Onarım Gid.	151.000	176.000	113.000
Tedavi Ve Cenaze Giderleri	2.188.000	2.369.000	331.000
Carı Transferler	215.000	1.973.000	2.408.000
Görev Zararları	99.000	1.106.000	1.299.000
Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş	116.000	325.000	1.109.000
Sermaye Giderleri	35.594.000	31.281.000	16.450.000
Mamul Mal Alımları	2.902.000	3.597.000	2.343.000
Gayrimenkul Alımları ve Kamu	318.000	200.000	64.000
Gayrimenkul Sermaye Üretim	31.468.000	26.101.000	13.268.000
Gayrimenkul Büyük Onarım Giderleri	901.000	1.383.000	774.000
Sermaye Transferleri	0	4.211.000	3.950.000
Yurtiçi Sermaye Transferler	0	4.211.000	3.950.000
Genel Toplam	83.031.000	92.422.000	84.512.000

#### 4.2. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde Stratejik Yönetim

Yükseköğretim alanında kamu hizmeti sunan bir üniversitenin faaliyet alanında sağladığı saygınlık başta gelen motivasyon kaynağıdır. Bu saygınlık arayışı üniversiteleri bir yarış içine çekmektedir. Üniversiteler arasında oluşan bu rekabet ortamı, yalnızca faaliyetlerin belli bir istikamete yönelmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda faaliyet performansının yükselmesine ve stratejik planlarını hazırlarken kendi özelliklerini göz önünde tutarak kendi farklılıklarını yaratmalarına da olanak sağlar. (YÖK, 2007:138)

Yükseköğretim Kurulu tarafından yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari hizmetlerinin kalite düzeylerinin iyileştirilmesi ve Bologna Süreci kapsamında ülkeler arası işbirliğinin geliştirilmesi yönünde çalışmaların başlatılması amacıyla hazırlanan “Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” yayınlanmış ve çalışmaları koordine etmek üzere, Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde stratejik planlama çalışmaları bu yönetmelik hükümleri gereği“ Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu”nun kurulmasıyla başlamıştır. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun getirdiği yasal zorunluluk sonrası, önceden ADEK tarafından hazırlanan üç yıllık Stratejik Plan güncellenerek 2008-2012 yıllarını kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

## 5. KSÜ'NİN STRATEJİK PLANININ İNCELENMESİ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi varoluş nedenine uygun etkili bir stratejik yönetim uygulamak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamış yetkili makamların onayı ile yürürlüğe koymuştur. Çalışmanın bu bölümünde Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin 2008-2012 Stratejik Planı detaylı olarak incelenecek ve yapılan tespitlere yer verilecektir.

### 5.1. Stratejik Planlama Süreci

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" nun 9. maddesine istinaden Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğinin yayınlanmasının ardından, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından, "*Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*" ile belirlenmiş olan yaklaşıma sadık kalarak "Stratejik Planlama" çalışmalarına başlamıştır (KSÜ,2007:5).

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Stratejik plan hazırlama süreci incelendiğinde katılımcı bir yaklaşımla, fakültelerde her bir bölüm için ayrı ayrı , Enstitü, Yüksekokul ve Meslek Yüksekokullarında ise genel stratejik planlama komisyonlarının oluşturulmuş olması, planlama sürecine katılımın yüksek olmasının hedeflendiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

Paydaş analizleri fazla detaya girilmeden etkileşim seviyeleri göz önünde bulundurularak yapılmış planlama sürecine olumlu katkılar sağlayacak tespitlerin ortaya çıkarıldığı görülmüştür. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin GZFT analizi detaylı bir biçimde yapılmış, mevcut durumlar objektif bir biçimde gösterilmiş, potansiyel fırsat ve tehditler öngörülme çalışılmıştır. GZFT analizinde ortaya çıkan sonuçlar ekler bölümünde verilmiştir.

Ürettiği ürün ve hizmetler ve bunlardan yaralananlar tasnif edildikten sonra eğitim ve öğretim alanında temel göstergeler niteliğinde olan öğrenci sayısı ve öğretim elemanı sayılarına yer verilmiş ve bölümler itibariyle gösterilmiştir.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin vizyonu ve misyonu 2008-2012 Stratejik Planında şu şekilde yer almıştır (KSÜ, 2007:23):

Misyon;

*"Atatürkçü düşünce ışığında, Atatürk ilke ve devrimlerine, laik ve demokratik cumhuriyetimize ödünsüz bağlı, bunları çok iyi özümsemiş, çağdaş, üretken nesiller yetiştirmenin yanı sıra demokratik, katılımcı, özgür ve evrensel bir üniversite olarak, yöremiz, bölgemiz, ülkemiz ve dünyamız için bilime ve eğitime katkıda bulunacak, insanlığın refahı ve mutluluğu için bilgi üretecek, çağdaş eğitim ortamları yaratacak ve hepsinden daha önemlisi; üretilen bilgi ve teknolojiyi toplumun menfaatine sunan, araştıran, sorgulayan ve kendisiyle barışık, genç, dinamik, çalışkan, çağdaş ve ülkesini her şeyin üzerinde tutan gençler yetiştirmektir."*

Vizyon;

*"Eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ile bilimsel yayın ve uygulamada dünya standartlarına ulaşmak, ülkemizin ve yöremizin bilim, teknoloji, kültür hayatına katkıda bulunarak; üniversite-sanayi-toplum işbirliğini gerçekleştirmek ve çağdaş bir üniversite olmaktır."*

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi stratejik planlama modelinde Tablo 5.1.'de görüleceği üzere sadece alt kademelerin katılımı sağlanmamış aynı zamanda eşit seviyede farklı birimlerin birbirleriyle iletişimi ve etkileşimi sağlanarak gerçekçi bir plan oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir.

Tablo 5.1. :Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Stratejik Planlama Modeli

- *KSÜ Stratejik Plan çalışmasını “aşağıdan-yukarıya” anlayışıyla yapabilmek ve katılımı sergileyebilmek amacıyla bölümler ve anabilim dalları bazında ve bunların çalışmalarını bir araya getirecek “Stratejik Planlama Komisyonları” oluşturulmuştur.*
- *Birim komisyon üyelerine yönelik Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Ofisi bilgilendirme toplantısı yapılmıştır*
- *Stratejik Planlama Komisyonları tarafından her akademik birim için “Misyon ve Vizyon”lar hazırlanmış ve “SWOT analizleri” yapılmıştır.*
- *Akademik birimlerden “Stratejik Plan Amaç” önerileri istenilmiştir.*
- *Akademik birimlerden gelen “Stratejik Plan Amaç” öneriler Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Ofisi tarafından ele alınarak “KSÜ Stratejik Plan Amaç Başlıkları” oluşturulmuş ve birimlere gönderilmiştir.*
- *“Stratejik Plan Amaç” başlıkları birimlerden gelen öneriler doğrultusunda revize edilmiş ve Senatonun onayına sunulmuştur.*
- *Onaylanan Stratejik Plan Amaç başlıkları tüm birimlere gönderilerek her bir Stratejik Amaç için hedef ve faaliyetlerin geliştirilmesi istenilmiştir.*
- *Birim koordinatörlerine yönelik Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Ofisi bilgilendirme toplantısı yapılmıştır.*
- *Stratejik Amaçlara ilişkin birimlerden gelen Hedef ve Faaliyetlerin kullanılmasıyla Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Ofisinin çalışması sonucunda amaç-hedef-faaliyet rapor taslağı hazırlanmıştır.*
- *Taslak Senato toplantısında sunulmuş ve üyelerden görüş istenilmiştir.*
- *Üyelerden gelen görüşler doğrultusunda gerekli revize işlemleri yapılarak KSÜ Stratejik Planlama Raporu hazırlanmıştır.*
- *Üyelerden gelen görüşler doğrultusunda gerekli revize işlemleri yapılarak KSÜ Stratejik Planlama Raporu hazırlanmıştır.*
- *Hazırlanan KSÜ Stratejik Planlama Raporu tüm birim yöneticilerinin katıldığı toplantılarda görüşülmüştür.*
- *Toplantılarda ortaya çıkan öneriler doğrultusunda KSÜ Stratejik Planlama Raporunda gerekli revize işlemleri yapılarak 2008-2012 KSÜ Stratejik Planlama raporu KSÜ Senatosunun onayına sunulacak aşamaya getirilmiştir.*
- *KSÜ Stratejik Planı Senato toplantısında onaylanmıştır.*

(KSÜ, 2007:6-7)

Paydaş analizi, kuruluşun ve yürütülecek bir faaliyetin başarısını, doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu veya olumsuz şekilde etkileyecek olan tarafların, kurumların veya kuruluşların tanımlanması ve değerlendirilmesini sağlamak, yürütülecek olan faaliyetten en fazla faydayı sağlayabilmek için stratejiler geliştirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin paydaşları,

ilişkide olduğu gerçek ve tüzel kişiler esas alınarak, iç ve dış paydaşlar olmak üzere tanımlanmıştır (KSÜ, 2007:8).

## 5.2. Stratejik Amaçları

Üniversiteler sadece bilgiyi toplayan, sınıflandıran ve bunları eğitim yoluyla yayan kurumlar olmanın yanı sıra günümüzde artık yeni bilgiler üretebilir hale getirilmelidir (Başbakanlık,1992;101). Üniversitelerin stratejik amaçları eğitim odaklı olmalı, bilgi üretmeye ortam hazırlamalıdır.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi 2008-2012 Stratejik Planında yer alan stratejik amaçlarına bakıldığında göze çarpan hususlara aşağıda değinilecektir. Stratejik planın amaçlar, hedefler ve stratejilerle ilgili kısmı ekler bölümünde yer almaktadır.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Stratejik Planında yer alan amaçları (KSÜ, 2007:24-51):

STRATEJİK AMAÇ 1: Eğitim-Öğretimi Çağdaş Normlara Uygun Bir Şekilde Geliştirmek (Eğitimde Yenilikçilik ve Yaratıcılık).

STRATEJİK AMAÇ 2: E-Üniversite Altyapısını Geliştirmek.

STRATEJİK AMAÇ 3: Bilimsel araştırma ve yayınları, nicelik ve nitelik açısından artıracak araştırma olanaklarını geliştirmek (Teknolojik altyapısı güçlü, araştırma geliştirmede ileri düzeyde olmak).

STRATEJİK AMAÇ 4: Araştırma ve eğitim yoluyla üniversitenin bölgesel, ulusal ve uluslararası tanınırlığını ve etkinliğini artırmak.

STRATEJİK AMAÇ 5: Ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma kurumları ile iletişim ve işbirliği geliştirmek.

STRATEJİK AMAÇ 6: Kurumsal öğrenmeyi desteklemek ve kurum kültürü ve kimliğini geliştirmek.

STRATEJİK AMAÇ 7: 2010 yılının sonuna kadar çalışan memnuniyetini, iş tatminini artırmak ve çalışanın gelişimini sağlamak.

STRATEJİK AMAÇ 8: Öğrencilerin gelişimini desteklemek (Kişisel, akademik, kültürel, sosyal, sportif, destek hizmetleri, idari işler vb. konularda).

STRATEJİK AMAÇ 9: Öğrenci ve mezunların üniversite ile bağlarını geliştirici faaliyetlerde bulunmak.

STRATEJİK AMAÇ 10: Toplumsal hizmetleri geliştirmeye yönelik; üniversite toplum ilişkilerini güçlendirmek (Bölgesel kalkınmaya yönelik toplumsal gereksinimlere, sanayi istemlerine ve kamunun ihtiyaçlarına cevap verecek bilimsel ve sosyal etkinlikler, projeler ve araştırmalar yapmak, ihtiyaca yönelik yeni programlar açmak, sanayi, kamu ve sivil toplum örgütleri ile iyi ilişkiler kurmak).

## 5.3. Stratejik Göstergeleri

Kuruluşlar misyonlarını gerçekleştirmek için misyon, vizyon ve temel değerlere uyumlu amaçlar ortaya koymalı ve bununla birlikte amaçları yerine getirmek için alt amaçları gösteren hedefler belirlemelidirler. Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda ise stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının tespit edilmesine yardımcı olur. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite

veya maliyet cinsinden ifade edilir ve girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin 2008-2012 yıllarını kapsayan stratejik planında 10 adet stratejik amaç ve 84 adet stratejik hedef bulunmaktadır.

Üniversiteler personele dayalı hizmet üreten kuruluşlardır. Bu nedenle toplam bütçesinin yarısından fazlası personel ödemelerine harcanan Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2010 Yılı program döneminde bütçe imkânlarını 2 stratejik amaç ve bu amaçlara bağlı toplam 5 stratejik hedefi gerçekleştirmek için kullanılmayı hedeflediği görülmektedir. Bu program döneminde yapılması planlanan faaliyetler, gelecek yıllarda yapılacak faaliyetlerin temelini oluşturacağı belirtilmektedir (KSÜ, 2010:21).

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin 2008-2012 planında yer alan stratejik göstergeler Ek 2.'de gösterilmiştir (KSÜ,2007:53).

#### 5.4. Performans Hedefleri ve Göstergeleri

Üniversitenin 2008-2012 yıllarını kapsayan stratejik planında 10 adet stratejik amaç ve 84 adet stratejik hedef bulunmaktadır. Üniversiteler personele dayalı hizmet veren kuruluşlar olduğundan bütçesinin yarısından fazlası personel ödemelerine kullanılmaktadır. Bu nedenle personel ödemeleri dışında kalan ödeneklerin belirli öncelikleri yönlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda stratejik plan dahilindeki her bir faaliyet yılı için öncelikli hedefler belirlenmiştir.

Üniversite, 2011 Yılı program döneminde bütçe imkanları ile 2 stratejik amaç ve bu amaçlara bağlı toplam 5 stratejik hedefi gerçekleştirmeye öncelik verilmiştir. Öncelik verilen bu amaç ve hedefler ile eğitim alanlarının ve eğitim için gerekli olan araç-gereç, makine- teçhizat ve laboratuvar malzemelerinin iyileştirmesi amaçlanmıştır. 2010 yılı performans sonuçları ve 2011 yılı performans hedefleri aşağıda gösterilmiştir (KSÜ, 2011 Yılı Performans Programı).

*Eğitim-Öğretim ve sosyal faaliyetlerin yürütüldüğü mekanlar yüksek öğretimin olmazsa olmazlarından olup Üniversitemizin öncelikli amaçları arasında ilk sırada yer almaktadır. inşaat faaliyetleri bir yıldan fazla zaman dilimlerinde yapıldığından dolayı ve planlı faaliyetler olduğundan ihale mevzuatına göre yapılan ihaleler bütçe olanakları doğrultusunda faaliyetler yapılmaktadır.*

Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	2009	2010	2011
Yapım aşamasında olan binaların tamamlanma oranları	Yüzde	50	60	70

*Üniversiteler yükseköğrenim vermekle yükümlü kurumlar olup eğitim-öğretim verilen öğrenci sayıları üniversitemiz bütçesi ile ilişkilidir. Buna kapsamda öğrencilere yükseköğrenim dersleri veren öğretim görevlilerinin ve diğer personelin giderleri üniversitemizin bütçesinin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Üniversitelerde eğitim kalitesi öğrenci başına düşen öğretim görevlilerinin sayısı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle Üniversitemizdeki bünyesindeki öğretim görevlisi sayısının artırılması hedeflenmektedir.*

Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	2009	2010	2011
Öğrenci sayısı	Adet	17.609	18.660	20.200

*Çağdaş eğitim-öğretimde öğrencilere sunulan laboratuvar imkanları eğitim kalitesini etkileyen önemli unsurlardan olup, Üniversite öğrencilerimize yeni teknoloji kullanılarak eğitim-öğretim verilmesi planlanmaktadır. Bu hedef için bütçe kaynaklarımızın el verdiği ölçüde laboratuvar donanımı alımı hedeflenmektedir.*

Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	2009	2010	2011
Eğitim araç-gereç ve alınan laboratuvar donanımları sayısı	Adet	300	350	275

*Eğitim-öğretimde kütüphaneler öğrencilerimizin kendilerini yetiştirdiği en önemli mekanlar olup bu kapsamda Üniversitemiz kütüphanelerinde bulunan kitap koleksiyonumuzun ve elektronik yayın sayımızın artırılması hedeflenmektedir.*

Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	2009	2010	2011
Kütüphanelerde bulunan yayın sayısı	Adet	40.224	43.000	48.000

*Üniversite eğitiminin diğer eğitimlerden farklı yanı araştırma geliştirme faaliyetlerinin bulunması olup bu faaliyetlerinin desteklenmesi için bütçe imkanları doğrultusunda mali destekte bulunulması hedeflenmektedir.*

Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	2009	2010	2011
Desteklenen araştırma projeleri sayısı	Adet	75	95	100

## 6. DEĞERLENDİRME SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Bu bölümde Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi 2008-2012 stratejik planında yer alan stratejik amaçları üzerinde değerlendirmeler yapılarak, genel olarak kamu kuruluşlarında stratejik yönetim ve planlamaya ilişkin aksaklıklar ve engelleyici faktörler ortaya konulmuştur.

Stratejik yönetim ve planlamanın uygulanmasında kamu kuruluşları, özellikle üniversitelere katkı sağlayacağı düşünülen öneriler getirilmiş, ayrıca kurum içi ve dışında yapılması gerekenler konusunda bazı önemli noktalar üzerinde durulmuştur.

### 6.1. Stratejik Amaçların Değerlendirilmesi

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi 2008-2012 Stratejik Planında yer alan stratejik amaçlarına bakıldığında göze çarpan hususlara aşağıda değinilecektir. Stratejik planın amaçlar, hedefler ve stratejilerle ilgili kısmı ekler bölümünde yer almaktadır:

*STRATEJİK AMAÇ 1: Eğitim-Öğretimi Çağdaş Normlara Uygun Bir Şekilde Geliştirmek (Eğitimde Yenilikçilik ve Yaratıcılık)*

Eğitim ve Öğretimi çağdaş normlara uygun şekilde geliştirme amacıyla olan üniversite bu amaca ulaşmak için belirlediği hedeflerde kendi kararları dışında Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığının kararlarına bağlı olduğundan gerçekleşmeme riski içermektedir. Örneğin; derslik sayısının artırılması Maliye Bakanlığının bütçe tahsisi ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının proje onayı ile mümkün olabilmektedir. Bununla birlikte performans hedeflerinin içerisinde “Eğitim - Öğretim ve sosyal faaliyetlerin yürütüldüğü mekanların iyileştirilmesi” yer almıştır (KSÜ, 2009)

Ülkenin gelecekte ihtiyaç duyacağı istihdam edilebilir kişiler yetiştirebilecek bölümlerin açılmasını sağlamak için girişimlerde bulunulması strateji olarak belirlenmiş, ayrıca açıldığı halde eğitim-öğretim faaliyetine başlamamış olan bölümlerin öğretim elemanı, derslik vb. ihtiyaçlarının karşılanarak aktif hale gelmelerinin sağlanması planlanmıştır (KSÜ, 2007)

Engelli öğrencilerin üniversitede, gerek eğitim faaliyetleri gerekse bina kullanımı esnasında karşılaşılabileceği sorunlarının çözülmesi için düzenlemeler yapılması strateji olarak belirlenmiştir. Bu amaçla, Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı bünyesinde Engelli Öğrenci Birimi oluşturularak, üniversitede öğrenim gören engelli öğrencilerin öğrenim hayatlarını kolaylaştırabilmek için gerekli tedbirleri alınmaya başlanmış, merdivenlerden ve kaldırımlardan yararlanmaları için merdiven ve kaldırım rampaları yapılmış, bina girişine yakın park alanları engelliler için ayrılmış ve asansörler engellilerin kullanımına uygun hale getirilmiştir ([www.ksu.edu.tr](http://www.ksu.edu.tr)).

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin sunduğu ürünler: Öğrenci, bilgi, Sanatsal ürünler, Basın yayın ürünleri (poster, kartvizit, kitap ...vb) ve hizmetler ise eğitim-öğretim, araştırma, yayın faaliyetleri, Sağlık, Danışmalık, Laboratuvar, Toplumsal eğitim, Sanatsal ve Sosyal etkinlikler, Kütüphanecilik, Üretim Hizmetleri, Basın-Yayın ve Matbaa hizmetleri, Bakım-Onarım, Tanıtım Hizmetleridir. Üniversite, verdiği hizmet ve ürettiği ürünlerde, toplumsal ihtiyaçları göz önünde bulundurarak, kaliteden taviz vermeden, üstelendiği görevin en etkin şekilde yapmak konusundaki kararlılığını ortaya koymuştur (KSÜ, 2009:12).

*STRATEJİK AMAÇ 2: E-Üniversite Altyapısını Geliştirmek*

E-Üniversite altyapısını geliştirmeyi amaçlayan üniversitenin bu amaca yönelik tüm hedefleri belirli bir sıralama içerisinde yapılabilecek stratejilerden oluşmakta ve hayata geçirilmesiyle üniversiteye değer katacağı düşünülmektedir. 9. Kalkınma planının 705. maddesinde e-devlet'e vurgu yapılmış kamu kurumlarının bu yönde çalışmalar yapması yönünde kararlara yer verilmiştir (DPT, 2009:108).

Bu amaç kapsamında Avşar yerleşkesinde yer alan Mükrimin Halil Yinanç Kütüphanesindeki kitaplar elektronik ortama aktarılmış, Öğrenci otomasyon sistemi geliştirilerek öğrencilerin tüm işlemlerini bu sistemden gerçekleştirmeleri sağlanmıştır (www.ksu.edu.tr).

Bununla birlikte henüz e-üniversite durumuna geldiğini söylemek pek mümkün değildir.

*STRATEJİK AMAÇ 3: Bilimsel araştırma ve yayınları, nicelik ve nitelik açısından artıracak araştırma olanaklarını geliştirmek (Teknolojik altyapısı güçlü, araştırma geliştirmede ileri düzeyde olmak).*

2008-2010 dönemi içerisinde Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından uluslar arası elektronik yayın abonelikleri alınmış, ayrıca basılı yayınlar için ayrılan ödeneklerin tamamı kullanılarak kütüphanenin olanakları artırılmıştır.

Bilimsel araştırma ve yayınların artırılması amacıyla bütçe olanakları zorlanarak uluslar arası bilimsel toplantılara katılımın artmasının sağlanması, gerekli yazılımların temin edilmesi, üniversite bünyesinde sempozyum, toplantı ve konferans düzenlenmesi ve manevi teşvik yollarının kullanılması uygulanabilir stratejiler olarak göze çarpmaktadır.

*STRATEJİK AMAÇ 4: Araştırma ve eğitim yoluyla üniversitenin bölgesel, ulusal ve uluslararası tanınırlığını ve etkinliğini artırmak*

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi çok iyi tanınmamakta, hatta bazı kişiler tarafından kötü yönde tanınmaktadır. Bu önyargının üstesinden gelmek ve üniversitenin gerçek durumunu ortaya koymak gerekmektedir.

Üniversitenin Türkiye ve Dünyada tanınırlığının artırılması için belirlenen hedefler uygulamada bazı zorluklarla karşılaşma ihtimali olsa da girişimci bir yönetim anlayışıyla kolaylıkla üstesinden gelinebilecek, bazı stratejiler yerine getirilemese bile diğer stratejilerde daha başarılı olarak hedeflenen tanınırlık seviyesine gelinebileceği düşünülmektedir.

Merkezi laboratuvar ile bölgesel referans merkezi olması için gerekli yatırım yapılmış, bu yönde olumlu sonuçlar elde edilmeye başlanmıştır. Araştırma Uygulama Hastanesinin yeni binasına taşınması sağlanarak ve gerekli personel ve sağlık ekipmanı temin edilerek, bölgedeki söz sahibi sağlık merkezlerinden biri haline gelmesi mümkün olabilecektir.

*STRATEJİK AMAÇ 5: Ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma kurumları ile iletişim ve işbirliği geliştirmek.*

Üniversiteler yapıları itibarıyla dış çevreyle ilişkisi kaçınılmaz olan kurumlardandır. Bununla birlikte kendisi gibi eğitim ve araştırma yapan kurumlarla da sıkı ilişki içerisinde olması beklenir. Planda bu stratejik amaca, üniversitenin diğer eğitim ve araştırma kurumlarıyla işbirliği içerisinde çalışmasına yönelik stratejiler belirlemek üzere yer verilmiştir.

Benzer veya aynı faaliyetleri yerine getiren kuruluşların gerek iletişim gerekse personel değişimi ile birbirlerine bilgi, birikim ve deneyimlerini aktarması mümkün olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda gerek yurtiçi gerek yurtdışı eğitim kurumlarıyla yapılacak öğrenci ve öğretim elemanı değişimi ve bilgi paylaşımı yoluyla elde edilecek verilerin üniversitenin gelişimine büyük katkı sağlayacağı söylenebilir.

*STRATEJİK AMAÇ 6: Kurumsal öğrenmeyi desteklemek ve kurum kültürü ve kimliğini geliştirmek.*

Bu amaçla, kurumsal kimliğin oluşturulması, öğrenci ve çalışanların Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde eğitim görmek veya çalışmaktan gurur duymalarını sağlanması ve kurumu benimseyerek sahiplenmeleri istenmiştir. Ancak stratejik planın uygulama döneminin başlamasından bu güne kadar geçen sürede, bu amaca ulaşmak için özel her hangi bir faaliyetin yerine getirilmediği görülmektedir.

Tatil bölgelerinde kampı bulunan kuruluşlarla irtibata geçilerek üniversite personelinin kullanımı için kontenjan talep edilmesi, Ankara ve İstanbul gibi yoğun bilimsel faaliyetlerin yapıldığı yerlerde personelin katılımını kolaylaştırmak maksadıyla konukevi kiralanması ve araç tahsis edilmesi bu yönde atılabilecek adımlardandır.

Fakülte ve yüksekokulların bulunduğu şehir ve ilçe merkezlerindeki sosyal aktivitelere öğrencilerin katılımının sağlanması, davetiye temin edilmesi, sinema ve tiyatro gibi yerlerde indirim uygulatılması, konusunda ün yapmış akademisyen, sanatçı ve sporcuların davet edilmesi, öğrencilerin üniversiteyle olan bağlarını güçlendirecektir.

*STRATEJİK AMAÇ 7: 2010 yılının sonuna kadar çalışan memnuniyetini, iş tatminini artırmak ve çalışanın gelişimini sağlamak.*

Çalışan memnuniyetini artırmak üniversitenin gelişimi için çok önemlidir. Hizmet sunan diğer örgütler gibi eğitimde de insan en önemli faktördür. Ancak çalışanların özlük haklarının düzeltilmesi yasalarla gerçekleştirildiğinden ve çalışanlara mesleki faaliyetleri için gerekli ekipman alımı için gerekli tutarların bütçe kanunu ile belirlenmesinden dolayı bu amaç kaynakların bulunmasına bağlıdır.

Öğretim elemanlarının, kendi branşlarıyla ilgili gelişmeleri takip etmeleri ve diğer üniversitelerdeki uygulama yöntemlerini görebilmeleri için eğitim semineri, konferans vb. etkinliklere katılımının sağlanması, mesleki açıdan gelişim sağlamalarında önemli bir katkı yapacaktır.

Kurumda görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, atama ve yükselme işlemlerinin belirli ön koşullara bağlanması, kuruma ait etik kurallar geliştirilmesi bu stratejik amaca ulaşmada önemli bir adım olarak düşünülebilir.

İlçelerde bulunan yüksekokullarda görev yapmanın cazip hale getirilmesi için, bu ilçelerdeki kamu lojmanlarının kullanılması, gerekli makine, teçhizat ve demirbaş ihtiyaçlarının karşılanması, merkezdeki personelin kullandığı servis, yemek vb. imkanların orada görev yapanlara da sağlanması gerekmektedir.

*STRATEJİK AMAÇ 8: Öğrencilerin gelişimini desteklemek (Kişisel, akademik, kültürel, sosyal, sportif, destek hizmetleri, idari işler vb. konularda).*

Öğrencilerin başarılı olmaları, üniversitenin misyonunda yer alan şekilde yetişmeleri için derslerine öncelik vermeleri gerekmektedir. Ders dışındaki problemlerinin çözülmesi ile bu mümkün olabilir. Bu amaçta yer alan hedeflere ulaşmak öğrencilerin başarısı çok önem taşımaktadır. Barınma, yemek, ulaşım vb. sorunu olmayan, sportif ve kültürel faaliyetlerle zihnini boşaltan ve çevresiyle iyi iletişim kuran öğrencilerin başarılı olması için önünde engel kalmaz.

Üniversitenin sağlık hizmetleri Mediko-Sosyal ünitesinde yürütülmeye devam edilmektedir. Bu üniteye 2 pratisyen doktor, 3 diş hekimi, 2 sağlık teknisyeni, 2 hemşire ve 1 hizmetli ile sağlık hizmetleri aksatılmadan yürütülmektedir. Ayrıca; Mediko-Sosyal acil laboratuvarında, kan, gaita, idrar analizleri yapılmaktadır. İlçe Meslek Yüksekokullarında öğrenim gören öğrencilerin ve çalışan personelin tedavisi için, sağlık ocakları ve devlet hastanelerinden yararlanılmaktadır.

Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığınca Bahçelievler Yerleşkesi, Karacasu Yerleşkesi, Avşar Yerleşkesi, Aksu Yerleşkesi ve İlçeler Meslek Yüksekokullarında sportif faaliyetlerde çalışmalar sürdürülmektedir. Avşar Yerleşkesinde öğrencilerin sportif ve kültürel faaliyetlerden yararlanmaları amacıyla spor kompleksi tamamlanmıştır.

Üniversite öğrencilerinin boş zamanlarını değerlendirme ve sosyal, kültürel ve sportif gelişimlerini sağlamak amacıyla aşağıdaki tesislerimiz mevcuttur.

- Kapalı Spor Salonu (1 adet)
- Futbol Sahası (2 adet)
- Basketbol Sahası (4 adet)
- Voleybol Sahası (4 adet)
- Tenis Kortu (6 adet)
- Halı Saha (2 adet)
- Konferans Salonu (200 kişilik)

Beden Eğitim ve Spor Yüksekokulu öğretim elemanlarıyla iş birliği içerisinde; öğrencilerimizin sportif alanlarda gelişimlerinin ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için tüm yerleşkelerdeki sportif alanlardan ve ilçelerde bulunan sportif alanlardan yararlandırılması sağlanmaktadır. 2010 yılının sonunda ilahe süreci sona eren Avşar Yerleşkesindeki kapalı spor salonu ve yüzme havuzunun yapımına yüklenici firma tarafından başlanmıştır.

Üniversitenin farklı birimlerinde öğrencilerin kullanımı için bilgi çağının gereklerine cevap verecek güncel işletim sistemleri ile uygulama yapma imkanı sunan ince istemcilere ve güçlü serverlara sahip bilgisayar laboratuvarları bulunmaktadır. Avşar yerleşkesinde kantin otopark ve açık alanlarda kablosuz internet bağlantısı hizmeti bu stratejik amaç doğrultusunda verilmeye başlanmıştır.

*STRATEJİK AMAÇ 9: Öğrenci ve mezunların üniversite ile bağlarını geliştirici faaliyetlerde bulunmak.*

Üniversiteler sadece eğitim veren kuruluşlar değil aynı zamanda geleceğe yön veren kuruluşlardır. Buralardan mezun olan öğrencilerin iş hayatlarında, aldıkları eğitim

yönünde kendilerini göstermeleri beklenir. Mezunların birbirleriyle ve mevcut öğrencilerle buluşturulması, birbirleriyle iletişimini sağlanması üniversiteye bağlılıklarını artırmada etkili olacaktır.

Bu amaç doğrultusunda mezunlar kulübünün faaliyetlerinin artırılması düşünülmüşse de bu yönde her hangi bir adım atılmamıştır. Oysa ki, öğrenci ve mezunları bir araya getirecek etkinlikler, mezunların mevcut öğrencilere yön göstermesi ve onların istihdamı için büyük bir imkan sağlanabilirdi.

Merkez yerleşke dışında yer alan öğrencilerin, çeşitli etkinlikler çerçevesinde konferans, sempozyum, nevrüz kutlamaları, bahar şenlikleri gibi aktivitelerle Avşar yerleşkesine gelmesi öğrencilerin üniversiteyi sahiplenmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

*STRATEJİK AMAÇ 10: Toplumsal hizmetleri geliştirmeye yönelik; üniversite toplum ilişkilerini güçlendirmek (Bölgesel kalkınmaya yönelik toplumsal gereksinimlere, sanayi istemlerine ve kamunun ihtiyaçlarına cevap verecek bilimsel ve sosyal etkinlikler, projeler ve araştırmalar yapmak, ihtiyaca yönelik yeni programlar açmak, sanayi, kamu ve sivil toplum örgütleri ile iyi ilişkiler kurmak).*

Üniversiteler toplumun bir parçası olarak kendini toplumdan soyutlayamaz, bilakis kendisi topluma yön verir. Bu nedenle üniversiteler toplumun kendinden beklentilerini karşılamak yanında sosyal alanda da bazı faaliyetler üstlenmek zorundadır.

Bu stratejik amaç, üniversitenin bulunduğu toplumla ilişkilerini geliştirmesi ve toplumda kendine yer edinmesini sağlamaya yönelik olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede üniversite öğretim üyeleri yerel basın organlarında sıklıkla yer bulmuş, toplumsal sorunlarda fikir ve önerileriyle katkı sağlamaya çalışmışlardır.

Üniversite bünyesinde bağımsız faaliyet gösteren Üniversite-Sanayi-Kamu İşbirliği Geliştirme Araştırma ve Uygulama Merkezi (ÜSKİM) kurulmuştur. Birim laboratuvarlarını desteklemek, bilim ve teknolojiye çağdaşlığı yakalamak ve üniversite-sanayi-kamu işbirliğini güçlendirmek için tam donanımlı araştırma ve uygulama laboratuvarlarına duyulan ihtiyaç üzerine Devlet Planlama Teşkilatı tarafından desteklenen proje kapsamında altyapısı tamamlanmış ve 06.10.2008 tarihinde resmi olarak faaliyete başlamıştır.

ÜSKİM her alanda nitelikli araştırmacı kitlesinin aynı çatı altında ortak ve verimli çalışabileceği tam donanımlı ve disiplinler arası 9 koordinatörlükten oluşmuştur. Güçlü bir altyapı ve insan kaynağına sahip merkez yöre halkının, araştırmacıların ve işletmelerin ihtiyacı olan ve daha önce dışarıdan temin edilen her türden Ar-Ge, teknoloji transferi ve yenilikçilik hizmetlerini etkin, yerinde, ucuz ve hızlı sağlamakta ve problem çözümüne odaklı olarak hizmet sunmaktadır.

Ayrıca ÜSKİM bu faaliyetleri yanında benzer yurtiçi ve yurtdışı araştırma ve uygulama merkezleri ile yakın işbirliği, araştırmacı değişimi ve ortak proje çalışmalarını için çalışmalarına başlamıştır (KSÜ, 2009:16).

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi 2008-2012 Stratejik Planında yer alan toplam 10 stratejik amaç genel olarak incelendiğinde, amaçların gerçekçi ve uygulanabilir olduğu göze çarpmaktadır. Ulaşılamaz hayallerden ve ütopyik varsayımlardan uzak, hedef ve stratejilerde gösterilen yöntemlerle ulaşılabilecek ve ulaşıldığında da sürpriz olmayacak amaçlar belirlenmiştir.

Stratejik amaçlar, üniversitenin vizyonuna uygun eğitim ve öğretim hayatına katkıda bulunacak çağdaş bir üniversite olma yolunda önemli adımları içermektedir. Amaç sayısı fazla olmakla birlikte performans programında öncelikli amaçlar belirlendiğinden öncelik sırasına göre uygulanması ve bütçe olanaklarının sonuna kadar zorlanması ile başarılı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.

## 6.2. Sonuçlar

Çağımızda yaşanan siyasal ve ekonomik gelişmeleri incelediğimizde, gerek kamu sektörü örgütlerinin gerekse özel sektör örgütlerinin son derece değişken bir ortamda faaliyet gösterdiklerini söyleyebiliriz. Özel sektör kuruluşlarının değişime ayak uydurmak için teknolojik gelişmeleri yakından takip ettiklerini, geleceğe odaklandıklarını, kalite çalışmalarına önem verdiklerini, eğitim düzeyini yükselttiklerini ve yeni yönetim teknikleri geliştirdiklerini gözlemledik. Kamu sektörü tüm bu gelişmelerden etkilenmekle beraber özel sektörün ulaştığı başarıyı yakalayamamıştır.

Kamu idarelerine yüklenen görevlerin fazla olması, ihtiyaç ve beklentilerin sınırsız, kaynakların kısıtlı olması, nüfus artışı, doğal kaynakların azalması, bütçe yetersizliği gibi pek çok sorun, kamu idarelerinin gelişimi önündeki engellerdir. Kamu yönetiminin geliştirilmesi, hizmetlerin görülmesi, verimliliğin ve etkinliğin artırılması ve bunun yanı sıra devletin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirme misyonu da göz önünde bulundurulmalıdır.

Üniversiteler çevreyle sürekli etkileşim içerisinde hareket etmeli ve çok iyi bir mezun profili oluşturarak gelecekte iş dünyası ve siyasette etkili isimler yetiştirerek çevreyi değişime zorlamalıdır.

Stratejik yönetim sistemi örgütlere bir vizyon kazandırma açısından öne çıkan bir yönetim sistemidir. Stratejik planlama stratejik yönetimin temelini teşkil etmese de genellikle ikisi beraber düşünülerek uygulanmaktadır. Stratejik planlama uzun dönemli uygulama sürecini beraberinde getirmektedir. Stratejik yönetim ise bir düşünce tarzı, bir felsefe olarak ortaya çıkar. Stratejik yönetim örgütlere ve bu örgütün yöneticilere stratejik düşünme ve amaçlar doğrultusunda kararlar alma yetisi kazandırır.

Stratejik yönetimin uygulamaya geçirilmesinde üst yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Stratejik planlama bilincinin oluşturulması, eğitim çalışmalarına önem verilmesi, çalışanların vasıflarının yükseltilmesi ve uzun dönemli alt yapı çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

Halka yakın olarak hizmet sunan mahalli idareler ve üniversitelerde bu süreç çok ciddi olarak ele alınmalıdır. Kurumsal stratejilerin, ülke düzeyinde stratejik yönetim anlayışına paralel olarak gelişimi sağlanmalıdır. Kendi çıkarlarını savunmak zorunda olan her ülke gibi, biz de öncelikle ekonomik ve siyasi bir gelişimi yakalamak zorundayız. Ülkemizde siyasi ve ekonomik gelişimin sağlanması için öncelikle bilinçli bir toplumun oluşturulması ve stratejik düşünce yapısına sahip yöneticilerin yetiştirilmesi gerekmektedir.

## 6.3. Uygulamadaki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri

Üniversiteler araştırma yoluyla bilgi üretmek, eğitim yoluyla yeni nesillere bilgi aktarmak ve toplumun beklentilerine uygun hizmetler sunmak üzere örgütlenmişlerdir. Üniversiteler; eğitim öğretim alanındaki yeniliklere karşı kendilerini yenileyebilmek, çevre koşullarına uyum sağlayabilmek ve geleceği tahmin ederek gelecekte eğitim

alanında söz sahibi olabilmek için stratejik yönetime önem vermeli kısa vadeli geçici kararlardan ziyade uzun dönemde kurumu başarıya götürecektir adımların atılması sağlanmalıdır.

Endüstri ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek için toplumun diğer toplumlarla rekabet edebilecek derecede iyi eğitilmesi ve bu sayede üretim miktarı ve üretim kalitesinin artışı sağlanabilir. Bunun için eğitimin her kademesinde yeni politikalar belirleyerek, üniversitelerin mevcut öğrencileriyle birlikte, yeniden öğretim ve sürekli eğitim gibi stratejilerle mezunlarını da eğitmeye yönelmelidir. (Başbakanlık, 1992;157)

Uygulanmayan hiçbir plan yazılı bir dokümandan öteye geçemez. Stratejik yönetimin başarısının değerlendirilebilmesi için öncelikle planların uygulanması gerekmektedir.

Bu kısımda stratejik planın uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ve uygulanmasını engelleyen faktörler ele alınarak bunlara karşı ne gibi çözüm üretilebileceği tartışılacaktır.

### 6.3.1. Uygulamadaki Eksiklikler

1. Uygulanmayan hiçbir plan yazılı bir dokümandan öteye geçemez. Planlama yapmak kadar bu planları uygulamak, güncellemek ve sonuçlarını ölçmek de o kadar önemlidir. Bir çok kamu kuruluşu stratejik plan hazırladığı halde uygulamaya koyamadığı için kanuni zorunluluğunu yerine getirmekle kalmıştır. Bu da stratejik yönetimin önündeki en büyük engeldir.

2. Stratejik Planlar yeterince katılımcı yönetimlerle hazırlanamadığından kurum içindeki yönetim kademelerinin planı sahiplenmemesi stratejik planın uygulanmasını, uygulansa bile başarılı olmasını önemli ölçüde etkilemektedir.

3. Kamu kurumlarında yönetim kademelerinde görev yapan bazı kişilerin konularının gerektirdiği bilgi ve beceriden yoksun olmaları ve astlarının kendilerinin yerine geçmesi endişesiyle, kendisinden daha başarılı, yaratıcı ve çalışkan olan kişileri kendisine rakip görerek kurumdan uzaklaştırmaya çalışmaları, kamu kuruluşlarında stratejik yönetimin uygulanmasının önündeki önemli bir engeldir. Sitterly, “Üst yönetimin en büyük hatası yanlış insanı terfi ettirmektir.” diyor. Üst yönetimin stratejik hedeflerinin örgütteki bireylere aktarımında köprü görevi yapan orta kademe yöneticilerin bu konudaki eksiklikleri başarıyı olumsuz yönde etkiler.

4. Stratejik planları uygulayacak alt kademe yöneticilerine yeterli eğitim verilmemesi, bu yöneticiler seçilirken stratejik plan uygulayıcısı olduğunun göz ardı edilmesi de önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. Stratejik planlar ile uygulayıcı birimlere yüklenen görevlerin yerine getirilmesinde kaynakların zamanında sağlanması çok önemlidir. Kaynaklar gerekli olduğu zaman içerisinde sağlanmadığı takdirde uygulayıcılar için bazı fırsatların kaçırılması söz konusu olabilir.

6. Kamu idarelerinde stratejik planlama yapılmasını ve uygulanmasının önündeki sorunlardan biri de kamu kurumlarının bütçelerinin kanunla verilmesi ve önceden belirlenen harcamalara tahsis edilmesidir. Bütçe kanunları ve diğer yasal düzenlemelerle kaynak kullanımının dış çerçevesini oluşturur ve bu nedenle kamu kuruluşları bütçe kaynaklarının kullanımında esnek davranamazlar.

7. Benzer alanda hizmet veren kamu kuruluşları birbirlerinden bağımsız stratejik planlar yapmaları nedeniyle, bazen hizmetlerin bir kısmında yoğunlaşma yaşanırken, diğer bazılarında eksiklikler ortaya çıkabilecektir.

8. Kurum içerisinde iletişim ve bilgi akışının yeterli düzeyde olmaması, yapılan stratejik yönetim çalışmalarına ilişkin geri bildirim istenilen ölçüde sağlanamaması yada bunların sonuçlarının uzun bir süre sonra alınması sonucu, bazı fırsatların kaçırılması veya bazı risklerin geç fark edilmesine neden olur.

9. Kamu kuruluşları genelde iç yapılarındaki çekişme ve diğer çeşitli faktörler nedeniyle toplumdan kendilerini soyutlayarak kendi iç yapılarında güçlü olmayı seçmişlerdir. Oysaki kamu kurumları gibi hizmet üreten kuruluşlar ancak içinde buldukları toplumun desteğiyle ayakta kalabilirler. Toplumun desteğini almayan, paydaşlarının önerilerine kapalı kurumların stratejik yönetim konusunda başarılı olmaları beklenemez.

10. Kamu kurumları bir çok yasal mevzuat içerisinde hareket etmek zorundadır. Örneğin, bir üniversitede fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuar, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezlerinin alt birimlerinin, anabilim dalı, ana sanat dalı ve diğer ünitelerin teşkili, birleştirilmesi, kaldırılması ve işleyişi 2547 sayılı Kanunun 7 nci maddesi uyarınca Yükseköğretim Kurulu tarafından yapıldığından üniversitelerin birimler üzerinde planlama yapma gücü bulunmamaktadır.

11. Stratejik yönetimin anlayışının kurumda etkin olamamasının nedenlerinden biri de, kurumun iç ve dış yapısı yeterince incelenmeden, kurumun kaynaklarıyla gerçekleştirilmesi mümkün olmayan, hatta hayal denilebilecek hedefler belirlenmesidir.

12. Stratejik planlama ile ilgili yapılan tanımlamalarda, stratejik planlamanın özel sektör kuruluşları için geliştirilen bir yöntem olduğu, özel sektörde uygulama alanı bulduğu gibi ifadeler çokça yer almaktadır. Bu tanımlamalar yapılırken kamu kurumlarında uygulanmasının zor olduğu, hatta uygulanmayacağı mesajı da alttan vermeye çalışılmaktadır. Stratejik planlama yapıldığı halde uygulanmaması veya uygulamanın başarısız olması durumunda, kamu sektöründe uygulanabilir bir yöntem olmadığı mazereti bile başlı başına başarıyı etkileyebilecek bir faktördür.

### 6.3.2. Çözüm Önerileri

1. Stratejik yönetim anlayışının üniversitelerde etkin olabilmesi için diğer tüm örgütlerde olduğu gibi örgüt yönetiminin güçlü desteği ve kararlılığına bağlıdır. Bu sebeple yönetimin planlara bağlılığı alt kademeler tarafından zorlanmalıdır. Stratejik planlamanın uygulamalarında başarıyı yakalayabilmek için; kurumun stratejik planını yapmakla görevlendirilen birimlere de gerekli yönetim desteği sağlanmalı, mali ve teknik açıdan güçlendirilmelidir.

Bürokratik yönetim kültüründen, saydam, etkin ve hesap verilebilir yönetim anlayışına geçişte yöneticiler öncü olmalıdır. Yapılan yasal düzenlemeler ve reformların yeterli yönetici desteği olmadan başarıya ulaşması beklenemez.

2. Üniversiteler birimlerden gelen bilgilerin ışığında katılımcı ama kurumsallaşmış bir süreç içerisinde stratejik plan oluşturmalı ve bu süreçler üniversitelerde devamlı olarak tekrarlanabilir hale getirilmelidir.

Stratejik yönetimin değerlendirilebilmesi için öncelikle uygulayıcılarıyla görüşmeler yapılması, planın aksayan yönlerinin araştırılması, getirdiği avantajların tespit edilmesi gerekmektedir. Stratejik planların uygulanması için üst yönetim tarafından gerekli ortamın hazırlanması, uygulayıcıların planların önemi konusunda bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.

Uygulanan faaliyetlerin öğrenci ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin düzenli anket çalışmalarıyla kontrol edilerek beklentilerin belirlenmesi ve bu bilgilerin yönetim kademelerine aktarılması, stratejik yönetimin anlayışının güçlenmesini sağlayacaktır.

3. Kamu kurumlarının yöneticileri belirli kanunlar çerçevesinde istihdam edildiklerinden bunların göreve gelmeleri ve ayrılmaları çeşitli yasal prosedürler çerçevesinde gerçekleşir. Atamaya yetkili amirlerin yönetici kademelerinde yer alan kişileri seçerken bilgi, beceri, liyakat, temsil ve diğer bazı etik kuralları göz önünde bulundurmalı ve hatır-gönül ilişkisinden uzak gerçekçi tercihler yapmalıdır.

Üst yönetim atama yetkisinde bulunan yönetim kademelerinde görevlendireceği kişileri belirlerken, sadece göreviyle ilgili uzmanlığını değil aynı zamanda yöneticilik becerilerini de göz önünde bulundurması gerekir.

Stratejik yönetimin uygulanmasında görev alan başarısız yöneticileri gönül bağı nedeniyle görev başında tutmak ne kadar yanlışsa, başarılı kişileri de fikirleri, yaşayışları ve diğer farklı değerleri nedeniyle terfi etmesini engellemek hatta görevinden almak da o kadar yanlıştır. Yöneticiler bu tür farklılıkları kurumun zenginliği olarak görmeli, başarılı sonuçlar için bu kişilere uygun çalışma ortamları hazırlamalıdır.

Üniversite yönetiminin günü kurtarmaktan ziyade geleceği inşa etmek adına karar alma noktalarına yönetim konusunda uzmanlaşmış, deneyimli kişileri görevlendirmesi veya bu noktalarda yer alan kişilerin bu uzmanlardan istifade etmesi sağlanarak; iyi niyetli fakat gelişigüzel çabaların, kurumu geleceğe taşıyacak köklü değişikliklere dönüştürülmesi bu sorunun çözümü için yapılabilecekler arasında yer alır.

4. Stratejik planın uygulayıcısı olacak alt kademe yöneticilerinin, yeterli eğitim ve bilgilendirmeyle güçlendirilmeleri sağlanmalıdır. Üniversitede stratejik yönetim konusunda uzman olan öğretim üyeleri tarafından kurum personelini eğitici seminer ve toplantılar düzenlenmesi, diğer kurumlar ve derneklerce düzenlenen eğitim seminerlerine katılımın teşvik edilmesi, stratejik yönetim bilincinin kurum bünyesine yerleştirilmesinde etkili olacaktır.

5. Stratejik yönetimde kaynakların uygulayıcılara verilmesi kadar, bu kaynakların uygun zamanda, yeterli miktarda sağlanması da son derece önemlidir. Bu kaynakların kullanılmasıyla hedeflenen faaliyetin tamamen gerçekleştirilmesi ve bu sayede bütçe ödeneklerinin etkin biçimde kullanılması sağlanmalıdır.

Kaynak teminindeki sorunların aşılması için uluslar arası kuruluşlar tarafından sağlanan hibelerden, dış proje desteklerinden faydalanabilmek için gerekli girişimlerde bulunulmalı, bilimsel araştırmaları destekleyen Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, Sanayi Bakanlığı gibi kuruluşlar nezdinde proje önerilerinde bulunmaları konusunda öğretim üyeleri teşvik edilmelidir.

6. Bütçe kanunu ve diğer yasal düzenlemelerle sınırlandırılan ve belirli harcamalara tahsis edilen ödeneklerin, stratejik amaçlar doğrultusunda kullanılması için gerekli düzenlemeler yapılmalı, bütçe olanakları doğrultusunda stratejik plan revize edilmelidir.

Daha önceki yıllarda belirli harcamalar için tahsis edilen ödenekler 2010 yılından itibaren kurumsal bütçe sistemine geçilmesiyle birlikte üniversiteler kısıtlı da olsa kaynakları yönlendirme fırsatı elde etmişlerdir. Kurumsal düzeyde gönderilen ödeneklerin, zorunlu giderler dışında kalan kısmının öncelikli hedeflere yönelmek için kullanılması sağlanmalı bu değişim stratejik planlara yansıtılarak güncellenmelidir.

Örneğin demirbaş alımı için tahsis edilen ödeneklerin, stratejik planda yer alan amaçlar için gerekli demirbaşlar için kullanılması, lüzumsuz harcamalardan kaçınılarak

bu tertiplerde yer alan ödeneklerin ihtiyaç olan bütçe tertiplerine aktarılması problemin çözümünde etkili olacaktır.

7. Üniversitelerarası Kurul ve diğer üniversite birlikleri ile Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından yeni bir yapı oluşturularak üniversitelerin ortak stratejik hedef belirlemeleri, üniversitelerin uzmanlaşmaları ve ortaya çıkacak sorunlara karşı birlikte hareket etmeleri için yasal değişiklikler yapılması yönünde girişimlerde bulunulmalıdır.

8. İyi bir iletişim altyapısı oluşturularak geri bildirim kanalları oluşturulmalı ve uygulamaların kısa dönemler halinde sonuçlarının yönetim kademelerine rapor edilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Stratejik yönetimin uygulanmasında üniversiteyi etkileyen dış yapı sürekli gözlemlenmeli, örgütün çevreyle uyumu sağlanmalı, örgüte bilgi akışı güçlendirilmelidir.

Bunun dışında, uygulanan faaliyetlerin öğrenci ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin düzenli anket çalışmalarıyla kontrol edilerek beklentilerin belirlenmesi ve bu bilgilerin yönetim kademelerine aktarılması, stratejik yönetimin anlayışının güçlenmesini sağlayacaktır.

9. Üniversitelerin başarısında önemli bir unsur olan halk desteğini oluşturabilmek için üniversite yönetiminin halkın beklentilerini tespit ederek bu beklentileri karşılamaya ve toplumda itibarlı bir konum elde etmeye çalışmalıdır.

10. Kurumlar bazı yasal düzenlemelere ve bazı merkezi kuruluşların denetimine tabidir. Bu merkezi kuruluşların yetkileri azaltılarak yerel kuruluşlara devredilmesi stratejik yönetimin başarısına önemli katkı sağlar. Üniversiteler stratejik hedefleri doğrultusunda Yükseköğretim Kuruluna, işlevselliği kalmayan akademik birimlerin kapatılması, gerekli olan birimlerin açılması için geçerli gösterge ve nedenleri ortaya koyarak önerilerde bulunabilmelidir.

11. Ulaşılabilir hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için gerekli yol haritası çizilmeli ve örgüt içi ve dışındaki mevcut durumun dikkatle analiz edilmesi önerilmektedir. Stratejik planlama çalışmaları kurumun yapısını bilen kişiler tarafından yapılmalı, stratejik plan danışma şirketleri tarafından hazırlanacaksa, planlama sürecinde bu kişilerle birlikte kurumun yapısını bilen kişilerinde katılımının sağlanması gerekmektedir.

12. Kamu sektörü kuruluşlarının da stratejik planlama yapabileceği hatta özel sektör kuruluşlarından daha başarılı olabileceği kurum içindeki uygulayıcılara anlatılmalı, mazeretlerin arkasına sığınmaları yerine iyi örneklerle motive edilmelidir.

## KAYNAKLAR

- ACAR İA, 2005, Üniversitelerde Stratejik Planlama Sürecinde Eğitime Yönelik Sürdürülebilir Kalite Uygulamaları. V.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi. 6s.
- AKTAN CC, 2006. Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Ankara, 327s.
- AŞGIN, S., 2010. Stratejik Yönetim Kitabı, [http://www.strateji.gov.tr/ortak\\_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/STRATEJIKYONETIMKITABI.pdf](http://www.strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/STRATEJIKYONETIMKITABI.pdf) (12.01.2011)
- ATMACA, İ.L, 2007, “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi”; YL Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- A.Ü., 2009. Anadolu Üniversitesi 2008 İdare Faliyet Raporu, 79 s.
- AY, Ü., 2003. İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk, Nobel Kitabevi, Adana, 151s.
- AYTEPE, T., (2008) “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Model Önerisi”; YL Tezi, Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Akademisi, Ankara.
- BAKAN, İ., 2004.Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri,Beta Basım, İstanbul, 316s.
- BARANSEL, A., 1979.Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1c. İstanbul, 333s.
- BARANSEL, A., 1993.Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Avcıol Basım Yayın, 3.Basım. İstanbul, 326s.
- BAŞBAKANLIK, 2010. Stratejik Planı (2011-2015), Ankara, 81s.
- BAYAR, N., 2010, “Dünyada Bütçe Reformları ve Mali Disiplin” Mesleki Yeterlilik Tezi, Maliye Bakanlığı, Muhasebat Genel Müdürlüğü, Ankara.
- BİNGÖL, N ve AKTAN, C.C.(Ed), 2006. Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Ankara, 327s.
- \_\_\_\_\_, 1992. Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, Başbakanlık Basımevi, Ankara, 448 s.
- BİRCAN, İ., 2002. “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, Planlama Dergisi, Özel Sayı: Dpt'nin Kuruluşunun 42. Yılı, s; 11-20.

BİRİCİKOĞLU, H ve GÜLENER, S., 2011. Hesap Verilebilirlik Anlayışındaki Değişim ve Türk Kamu Yönetimi, <http://www.kamu.sakarya.edu.tr/Duyurular/turkidarehesapverebilirlik.pdf> (20.02.2011)

\_\_\_\_\_, 2003. Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri Kasım, Ankara, 2003: TODAİE Yayın No: 319 s.411-427

CAN, T., 2006. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama” ; YL Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

CANBAY, Ş.K., 2008. “Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim”; YL Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

ÇİĞDEM, B.T., 2007, “Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama”; YL Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

ÇOBAN, M., 2007. Stratejik Planlama, s: 88, Alfa Yayınları, İstanbul, 283s.

ÇOĞURCU, C., Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim ve Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde Sosyal Yardım Politikalarına Yönelik Gerçekleştirilen Projeler, Yardım ve Dayanışma Dergisi, Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Sayı:2, Ankara, 96 s.

DAY, G.S., 1984. Strategic Market Planning, West Publishing Company, St Paul, 262s.

DOBSON, P., 2004. Strategic Management Issues And Cases, Blackwell Publishing, Cornwall, 348s.

DİNÇER, Ö., 2003. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 583s.

DİNÇER, Ö. ve YILMAZ, C., 2003. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, T. C. Başbakanlık, Ankara, 311s.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), 2000. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara, 85s.

\_\_\_\_\_, 2006. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, İnternet Erişim: <http://www.sp.gov.tr/documents/sp-kilavuz2.pdf>, (09.06.2010).

\_\_\_\_\_, 2009. Yükseköğretime Erişimin Değerlendirilmesi ve Türkiye İçin Politika Önerileri, Ankara, 173s.

\_\_\_\_\_, 2008. Devlet Planlama Teşkilatı Stratejik Planlama Çalışma Grubu Raporları.

ELDRIDGE, W.H., WELLS, D.L.(ed) ,1989. Handbook of Strategic Management. New York, 142s.

ERDEM, A., 2003.Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerinde Uygulanabilirliği Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.

EREN, E., 2000. İşletmelerde Stratejik Planlama, Beta Yayınları, İstanbul, 429s.

\_\_\_\_\_, 2005, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s: 25-27, Beta Yayınları, İstanbul, 874 s.

ERKAN, V., 2008. Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama, DPT Yayını, Ankara, 230 s.

\_\_\_\_\_, 2007, “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama”; Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

GENÇ, F.N., ed: AYDIN, A.H., TAŞ, İ.E., KILIÇ, M. ve GÜL, Z., 2010. Küreselleşme Karşısında Kamu Yönetimi ve Hizmeti, Kahramanmaraş, 325s.

GÖNÜLLÜ, A., “Kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği”; YL Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

GÜR, B.S., 2009. Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz, Seta Yayınları, 234 s.

GÜNER, S., 2004, Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi, Türk İdare Dergisi, Sayı:446, 61-78.

HALİS, M.,ÇOBAN,M.,ŞAFAK, B., ŞAHİN, H.M., 2007. Stratejik Liderlik,Alfa Basım Yayın, İstanbul, 446s.

KADIOĞLU, İ.A., 2009. “Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması”; YL Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

KENNETH C.B., 1998. A Study Of Strategic Planning In Federal Organizations, Virginia, 408s.

KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ, 2011. 2010 Yılı Faaliyet Raporu, 89 s.

KARAGÖZ, N., 2007. “Performans Programı Temel Kavramlar” sunusu, www.sgb.gov.tr , 12.12.2010.

KOSGEB. Strateji ve Stratejik Yönetim, Ankara, 2004.

KORKMAZ, İ.H., 2010. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Üzerine Bir İnceleme, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep

KSÜ(Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi),2007. Stratejik Planı (2008 -2012), Kahramanmaraş, 57s.

\_\_\_\_\_, 2010a. Yılı Performans Programı, Kahramanmaraş, 24 s.

\_\_\_\_\_, 2010b. Bilgilendirme Raporu, KSÜ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Kahramanmaraş, 22s.

\_\_\_\_\_, 2010c. Yılı İdare Faaliyet Raporu, 76 s.

\_\_\_\_\_, 2011a. Yılı Performans Programı, Kahramanmaraş 42 s.

\_\_\_\_\_, 2011b. KSÜ 2010 Mali Yılı Kesin Hesabı.

\_\_\_\_\_, 2009 Yılı İdare Faaliyet Raporu, 81 s.

MB (Maliye Bakanlığı), 2004. Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi , Ankara, 98s.

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı), 2010. Eğitimde Stratejik Planlama, MEB Yayını, Ankara, 196s.

MINTZBERG, H., JAMES, B.Q., SUMANTRA, G., 1998. The Strategy Process, Prentice Hall Europe, 373s.

NARİNOĞLU, A., 2009. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama, Mart Matbaacılık, İstanbul 391s.

NARTGÜN, Ş.S., 1996. “Yükseköğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği”; YL Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

ÖKMEN, Ö. ve DÖNMEZ, D., 2005. Kamu Kurumlarında Mükemmellik, KalDer Yayınları, İstanbul, 215s.

ÖKTEM, M.K.ve KOCAOĞLU B.U., TAŞ, İ.E., ve AYDIN, A.H. (Ed), 2010. Küreselleşme Sürecinde Kamu Yönetiminde Eğitim ve Araştırma,Kahramanmaraş, 371s.

SAĞLAMER, G., 2005. Stratejik Planlama Ve Kurumsal Değerlendirme, Üniversitelerde Stratejik Planlama Sempozyumu Yayını, Akdeniz Üniversitesi, Antalya

SAKINÇ, S. “Üniversitelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim: Türkiye’de Üniversite Reformu İçin Fırsat” Sunumu. [www.sureyyasakinc.com/.../seminer-universitelerde-stratejik-planlama.ppt](http://www.sureyyasakinc.com/.../seminer-universitelerde-stratejik-planlama.ppt), (23.12.2010)

SCHROEDER, A.D., 2001. Building Implementation Networks: Building Multi-organizational, Multi-sector Structures for Policy Implementation, Blaksburg, 208 s.

SÖYLER, İ., 2007. Maliye Dergisi, Sayı:152, 103-105s. Ankara,

STAINER, G.A., 1997. Strategic Planning, Simon&Schuster Inc., New York, 1997

SYDGM, 2011. Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü 2010 Faaliyet Raporu, 199 s.

TABATONİ, P, DAVİES, J., BARBLAN, A, 2003, Strategic Management and Universities, Institutional Development. Université Dauphine, Paris, 314 s.

TÜRK, E. ve ÜNSAL, N., 2007. Eğitimde Stratejik Planlama, MEB Yayınları, Ankara, 167 s.

TESEV, 2008. İyi Yönetişim El Kitabı, Tesev Yayınları, İstanbul, 189s.

ÜNSAL, N., “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Yönetim”, Mili Eğitim Bakanlığı, 2007 derik.meb.gov.tr/dokumanlar/sp/Startejik\_Yonetim.ppt (28.12.2010)

YAMAN, İ.F., 2006. “Kamuda Stratejik Planlama ve Emniyet Teşkilatında Uygulanabilirliği” YL Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

YENİCE, E. 2009, “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi” Sayıştay Dergisi 61. Sayı, 57-68, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der61m4.pdf> (19.11.2010)

YILMAZ, K., 2003. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, Sayıştay Dergisi, Sayı:50-51, ss.67-86.

YÖK(Yükseköğretim Kurumu Başkanlığı), 2007. Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, YÖK Yayını, Ankara, 256s.

YPK, 2010. Yüksek Planlama Kurulu, Karar No: 2010/28.

YILMAZ, S., 2007. “Performans Esaslı Bütçeleme ve Türkiye'deki Pilot Uygulamalar” Uzmanlık Tezi, Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.

YILMAZYURT, İ.G., 2008. Performans Kavramı ve Belediyelerde Performans Yönetimi, <http://www.belgeler.com/blg/iks/performans-kavrami-ve-belediyelerde-performans-yonetimi> ( 28.12.2010)

<http://www.icdenetciler.net/2009-11-03/performans-yonetimi-ve-butceleme-soru-cevap/> (11.01.2011)

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

## EKLER

### STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER

#### **STRATEJİK AMAÇ 1: Eğitim-Öğretimi Çağdaş Normlara Uygun Bir Şekilde Geliştirmek (Eğitimde Yenilikçilik ve Yaratıcılık)**

Stratejik Hedef 1: 2012 yılının sonuna kadar eğitim-öğretim ve sosyal Stratejilerin yürütüldüğü mekanların %50 oranında iyileştirilmesi.

Stratejik Hedef 2: 2012 yılı sonuna kadar birimler bünyesinde yeni bölümlerin, anabilim /anasanat dallarının %10'unun açılması ve aktif olmayan mevcut bölümlerin faaliyete geçirilmesi.

Stratejik Hedef 3: 2011 yılı sonuna kadar eğitim müfredat programı geliştirme çalışmalarının sürdürülmesi.

Stratejik Hedef 4: 2012 yılı sonuna kadar yenilikçi eğitim-öğretim stratejilerinin kullanılması.

Stratejik Hedef 5: 2012 yılı sonuna kadar öğrenciler için çağdaş ve etkili eğitim ortamının (sınıf, laboratuvar vb.) oluşturulması.

Stratejik Hedef 6: Öğretim elemanı başına düşen lisans öğrenci sayısının 2012 yılı sonuna kadar azaltılması.

Stratejik Hedef 7: 2008 yılından itibaren tüm akademik birimlerde, öngörülen eğitim, araştırma ve diğer faaliyetler doğrultusunda beş yıllık akademik insan kaynağı planlarının yapılması.

Stratejik Hedef 8: 2012 yılı sonuna kadar bilgisayar laboratuvarının verimli kullanımının sağlanması.

Stratejik Hedef 9: 2008 yılından başlayarak ISO 9000 kalite güvence sistemi belgesinin alınması.

Stratejik Hedef 10: 2008 yılından başlamak üzere öğretim elemanı kalitesinin yükseltilmesi.

Stratejik Hedef 11: 2008 yılından başlamak üzere Öğrenci kalitesinin yükseltilmesi.

Stratejik Hedef 12: 2010 yılının sonuna kadar merkez kütüphanede eğitim kalitesini artırıcı bilimsel ve teknolojik altyapısının geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 13: Kütüphane olanaklarından yararlananların sayısında 2009 yılı sonuna kadar % 50'lik artış olması için gerekli çalışmaların yapılması.

Stratejik Hedef 14: 2008 yılından itibaren ihtisas kütüphanelerinin eğitim kalitesini artırıcı bilimsel ve teknolojik altyapılarının geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 15: 2011 yılı sonuna kadar lisansüstü eğitimin geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 16: 2008 yılından itibaren Lisansüstü eğitimde yüksek akademik seviyeye ulaşarak üniversitenin kurumsal yapısı ve akademik ortama katkıda bulunulması.

Stratejik Hedef 17: 2008 yılından başlamak üzere staj eğitimlerinin verimli olmasının sağlanması.

## **STRATEJİK AMAÇ 2: E-Üniversite Altyapısını Geliştirmek**

Stratejik Hedef 1: 2011 yılının sonuna kadar birimlere ait mevcut web sayfalarının eksikliklerinin giderilerek güncel tutulmasının sağlanması.

Stratejik Hedef 2: Web sitesi bulunmayan her Anabilim/Anasanat Dalı, Araştırma-Uygulama Merkezleri ve Hastanelere ait web sitesinin (Türkçe ve İngilizce olarak) iki yıl içerisinde oluşturulması.

Stratejik Hedef 3: 2011 yılının sonuna kadar öğretim elemanları tarafından gerçekleştirilen her türlü eğitim-öğretim faaliyetleri ve sunulan hizmetlerin bilişim teknolojileri aracılığı (uzaktan öğretim) ile gerçekleştirilmesinin sağlanması.

Stratejik Hedef 4: 2012 yılının sonuna kadar öğrencilere sunulan hizmetlerin zamanında ve etkin bir biçimde bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile verilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması.

Stratejik Hedef 5: Güçlü internet alt yapısının 2010 yılının sonuna kadar oluşturulması (İnternet altyapısının yenilenmesi)

Stratejik Hedef 6: E- Fakülte / Enstitü / Yüksekokul ve MYO olabilme yolunda gerekli bilgilerin 2011 yılının sonuna kadar sağlanması.

Stratejik Hedef 7: 2010 yılının sonuna kadar Öğrencilere internet üzerinden verilen hizmetlere yenilerinin eklenmesi.

## **STRATEJİK AMAÇ 3: Bilimsel araştırma ve yayınları, nicelik ve nitelik açısından artıracak araştırma olanaklarını geliştirmek (Teknolojik altyapısı güçlü, araştırma geliştirmede ileri düzeyde olmak).**

Stratejik Hedef 1: 2012 yılının sonuna kadar ulusal ve uluslararası alanda yayınlanan makale sayısının %25 artırılmasının özendirilmesi.

Stratejik Hedef 2: 2012 yılı sonuna kadar ulusal ve uluslararası bilimsel toplantı ve aktivitelere katılımın teşvik edilmesi.

Stratejik Hedef 3: 2012 yılının sonuna kadar ulusal ve uluslararası proje sayılarının artırılması.

Stratejik Hedef 4: 2009 yılı sonuna kadar başarılı tezlerin enstitü yayını olarak basılmasının sağlanması.

Stratejik Hedef 5: 2010 yılının sonuna kadar üniversite araştırma projeleri ve üniversite dışı kuruluşların desteklediği lisansüstü çalışmaların sayısının % 20 artırılması.

Stratejik Hedef 6: Kütüphane olanaklarının 2008 yılından başlayarak geliştirilmesi.

## **STRATEJİK AMAÇ 4: Araştırma ve eğitim yoluyla üniversitenin bölgesel, ulusal ve uluslararası tanınırlığını ve etkinliğini artırmak.**

Stratejik Hedef 1: uluslararası, ulusal ve bölgesel konularda araştırmaların özendirilmesi ve sonuçlarının 2010 yılının sonuna kadar kamuoyuna aktarılması.

Stratejik Hedef 2: 2009 yılının sonuna kadar üniversitenin bölgesel, ulusal düzeydeki olanaklarından yararlanarak sivil toplum örgütleri basın – yayın vb. gruplarla iletişimin sağlanması.

Stratejik Hedef 3: Bölgesel tanınma için yerel yönetimlerle ve özel sektör işletmeleriyle işbirliği yaparak araştırma ve eğitim faaliyetlerinin 2008 yılından başlayarak düzenlenmesi.

Stratejik Hedef 4: 2012 yılının sonuna kadar üniversitenin tanıtılması açısından bölüm düzeyinde bölgesel ve ulusal programların düzenlenmesi.

Stratejik Hedef 5: 2008 yılının sonuna kadar web sayfasının dikkat çekiciliğinin artırılması.

Stratejik Hedef 6: 2012 yılının sonuna kadar üniversite merkez laboratuvarları, araştırma merkezleri ile araştırma ve uygulama hastanesinin bölgesel referans merkezleri olmalarının sağlanması.

Stratejik Hedef 7: Eğitim aracılığı ile toplum desteğinin, 2008 yılından itibaren kazanılması.

Stratejik Hedef 8: 2012 yılının sonuna kadar ulusal ve uluslararası konferans, panel, sempozyum gibi bilimsel toplantıların sayısının % 5 artırılması.

Stratejik Hedef 9: 2012 yılının sonuna kadar uluslararası düzeyde tanınırlığın sağlanması.

Stratejik Hedef 10: 2012 yılının sonuna kadar bölgesel işbirliği ve tanınırlığın artırılması.

Stratejik Hedef 11: 2008 yılından başlayarak birimlerin potansiyel öğrencilere her yıl etkin şekilde tanıtımının sağlanması.

Stratejik Hedef 12: 2008 yılından itibaren öğrenci memnuniyetinin artırılması yoluyla üniversite tanıtımının etkinleştirilmesi.

Stratejik Hedef 13: 2008 yılından başlayarak mezunların iş bulmasını destekleyici çalışmalarda bulunularak tanıtım çalışmalarına destek verilmesi.

Stratejik Hedef 14: 2009 yılından başlayarak yabancı dil eğitimini artırmak suretiyle tanıtım çalışmalarının desteklenmesi.

Stratejik Hedef 15: 2011 yılı sonuna kadar araştırma bakımından birimlerin ulusal ve uluslararası tanınırlığı ve etkinliğinin üst sıralara çıkarılması.

### **STRATEJİK AMAÇ 5: Ulusal ve uluslararası eğitim ve araştırma kurumları ile iletişim ve işbirliği geliştirmek.**

Stratejik Hedef 1: 2011 yılı sonuna kadar özellikle uluslararası programlar ile ikili anlaşmaları artırarak bu programlar çerçevesinde öğrenci ve öğretim elemanı değişiminin geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 2: AB programlarından daha fazla yararlanmak amacıyla proje ve etkinlik sayısının 2012 yılı sonuna kadar artırılması.

Stratejik Hedef 3: 2008 yılından itibaren öğrencilerin/öğretim elemanlarının yurt içi ve yurt dışı hareketliliğinin artırılması.

Stratejik Hedef 4: 2010 yılının sonuna kadar kamu kuruluşları, diğer üniversitelerin ilgili Fakülte /Enstitü/ Yüksek Okul/ MYO ve özel sektör kuruluşları gibi ana paydaşlarla daha etkin iletişimin sağlanması.

Stratejik Hedef 5: 2010 yılının sonuna kadar birimlerin eğitim ve araştırma alanına paralel eğitim veren ve araştırma yapan uluslararası eğitim kurumları ile iletişim kurulması.

Stratejik Hedef 6: 2008 yılında başlayarak üniversitemiz meslek yüksekokullarının heryıl bir araya gelerek iletişim ve bilgi alışverişinin sağlanması.

Stratejik Hedef 7: 2008 yılından itibaren paydaşlarla eğitim, sağlık, hizmet, tarım ve sanayi alanında olumlu ilişkilerin kurulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi.

**STRATEJİK AMAÇ 6: Kurumsal öğrenmeyi desteklemek ve kurum kültürü ve kimliğini geliştirmek.**

Stratejik Hedef 1: Temelinde başarı, rekabet üstünlüğü sağlama, insana saygı ve güvenin olduğu kurum kültürü ve kurumsal öğrenmeyi destekleyici sürekli bir gelişme ve değişim anlayışının 2009 yılı sonuna kadar oluşturulması.

Stratejik Hedef 2: 2008 yılından başlayarak Kurum bilincinin geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 3: 2008 yılından itibaren üniversitedeki öğrencilerin kurum kültürünü benimsemelerini sağlayarak güçlü bir kültür oluşturulması.

Stratejik Hedef 4: 2012 yılı sonuna kadar başarının daha fazla teşvik edilmesi ve desteklenmesi.

Stratejik Hedef 5: 2008 yılından başlayarak öğrencilerinin KSÜ’de eğitim almaktan onur duymalarının sağlanması.

Stratejik Hedef 6: 2009 yılından itibaren mezunlar ile iletişimin geliştirilmesi ve öğrenci performanslarının artırılması.

Stratejik Hedef 7: 2011 yılı sonuna kadar akademik ve İdari personelin görev yaptıkları birimlerine ve dolayısıyla üniversiteye bağlılık duygusunun sağlanması ve pekiştirilmesi.

Stratejik Hedef 8: 2008 yılından itibaren Cumhuriyetin kazanımlarının her zaman hafızalarda canlı tutulmasını sağlamaya yönelik etkinliklerin düzenlenmesi.

**STRATEJİK AMAÇ 7: 2010 yılının sonuna kadar çalışan memnuniyetini, iş tatminini artırmak ve çalışanın gelişimini sağlamak.**

Stratejik Hedef 1: Özlük haklarının düzenlenmesi.

Stratejik Hedef 2: 2012 yılı sonuna kadar personel memnuniyetini artırmak için katılımcı yönetim modelinin geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 3: 2012 yılı sonuna kadar çalışanların çalışma ortamlarının düzeltilmesi.

Stratejik Hedef 4: Akademik personelin mesleki faaliyetlerine ilişkin ihtiyaçlarının 2012 yılı sonuna kadar karşılanması ve gelişiminin desteklenmesi.

Stratejik Hedef 5: 2012 yılı sonuna kadar akademik ve idari personelin görev paylaşımı ve görevlerin yerine getirilmesinde yetki ve sorumluluklarının bilincinde olmalarının sağlanması.

Stratejik Hedef 6: 2011 yılı sonuna kadar İlçelerde görev yapılmasının daha cazip hale getirilmesi.

**STRATEJİK AMAÇ 8: Öğrencilerin gelişimini desteklemek (Kişisel, akademik, kültürel, sosyal, sportif, destek hizmetleri, idari işler vb. konularda).**

Stratejik Hedef 1: 2012 yılı sonuna kadar öğrenciler için “Eğitim, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetleri Birimi”nin kurulması.

Stratejik Hedef 2: Öğrenci memnuniyetinin 2008 yılından başlayarak her yıl sürekli olarak artırılması.

Stratejik Hedef 3: 2011 yılı sonuna kadar sınıf danışmanları aracılığıyla öğrencilere sunulan danışmanlık hizmetlerinin daha da etkinleştirilmesi.

Stratejik Hedef 4: 2012 yılı sonuna kadar öğrencilere yönelik sosyal, kültürel ve sportif Stratejilerin nicelik ve nitelik açısından geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 5: 2012 yılı sonuna kadar öğrencilere çevreleriyle sağlıklı bir ilişki ve iletişim kurmalarını sağlayacak bir ortam sunulması.

Stratejik Hedef 6: 2012 yılı sonuna kadar öğrencilerin akademik gelişiminin desteklenmesi.

Stratejik Hedef 7: 2011 yılı sonuna kadar öğrencilerin barınma ve ulaşım sorunlarının giderilmesi açısından gerekli işlemlerin yapılması.

### **STRATEJİK AMAÇ 9: Öğrenci ve mezunların üniversite ile bağlarını geliştirici faaliyetlerde bulunmak.**

Stratejik Hedef 1: Mezunlar derneği aracılığıyla 2010 yılının sonuna kadar mezunlarla olan iletişimin artırılması.

Stratejik Hedef 2: 2008 yılından başlamak üzere mezunların birlikteliğinin sağlanması.

Stratejik Hedef 3: 2008 yılından itibaren Merkez yerleşke (Avşar) dışında bulunan öğrencilerin merkez yerleşke ile iletişiminin artırılması.

### **STRATEJİK AMAÇ 10: Toplumsal hizmetleri geliştirmeye yönelik; üniversite toplum ilişkilerini güçlendirmek (Bölgesel kalkınmaya yönelik toplumsal gereksinimlere, sanayi istemlerine ve kamunun ihtiyaçlarına cevap verecek bilimsel ve sosyal etkinlikler, projeler ve araştırmalar yapmak, ihtiyaca yönelik yeni programlar açmak, sanayi, kamu ve sivil toplum örgütleri ile iyi ilişkiler kurmak).**

Stratejik Hedef 1: 2012 yılı sonuna kadar üniversitenin topluma iyi tanıtılması ve halkla iç içe bir kurum olduğunun çeşitli yaklaşımlarla gösterilmesi.

Stratejik Hedef 2: 2012 yılı sonuna kadar lise öğrencilerinin üniversite yerleşkesini ve birimlerini gezip görerek tanımalarının sağlanması ve bunun için ilgili birimlerle program yapılması.

Stratejik Hedef 3: 2011 yılı sonuna kadar basın-yayın yoluyla üniversite-toplum ilişkisinin geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 4: Üniversitenin sanayi ve kamu kuruluşlarıyla işbirliğinin 2012 yılı sonuna kadar geliştirilmesi.

Stratejik Hedef 5: 2011 yılı sonuna kadar Üniversite ve iş dünyası arasındaki iş birliği ve iletişimi artırmaya yönelik eğitim faaliyetlerinin yapılması.

Stratejik Hedef 6: 2012 yılı sonuna kadar Eğitim ve öğretim faaliyetlerini sanayi ihtiyaçları gözetilerek yeniden düzenlenmesi.

Stratejik Hedef 7: 2009 yılı itibari ile toplumun öncelikli ve ivedilik taşıyan sorunlarına yönelik faaliyet ve araştırmaların artırılması.

Stratejik Hedef 8: 2012 yılı sonuna kadar Toplum-Üniversite işbirliği çerçevesinde halkın sporla ilgili bilgilendirilmesini sağlayıcı çalışmalar yapılması.

## Ek 2. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Stratejik Göstergeleri

1. Yapım aşamasında olan binaların tamamlanma oranları
2. Yapımı henüz başlamamış binaların proje, yapım..vs planlanma oranı
3. İhtiyaç duyulan Araç-gereç taleplerinin karşılanma oranı
4. Birimler bünyesinde açılan yeni bölümlerin, anabilim /anasanat dallarının sayısı
5. Aktif olmayan mevcut bölümlerin faaliyete geçirilme oranı
6. ISO2000 Kalite belgesi alan birimlerin sayısı
7. Web ortamına aktarılan ders içeriği sayısı ve toplam derse oranı
8. AKTS'ye uyarlanan program sayısı.
9. Güncellenen program sayısı
10. Artırılan derslik sayısı
11. Artırılan akıllı sınıf sayısı ve oranı
12. Fakülte / Yüksekokul ve MYO'na en yüksek puanla giren veya bölüm birincisi olduğu için burs verilen öğrenci sayısı
13. Ders veren öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı
14. Derslik başına düşen öğrenci sayısı
15. Öğrencilere sunulan sosyal hizmetlerden (sağlık, barınma, beslenme, kültürel vb.) memnuniyet oranları
16. Lisans düzeyindeki akademik danışmanlık hizmetlerinden memnuniyet oranı
17. Lisansüstü düzeydeki akademik danışmanlık hizmetlerinden memnuniyet oranı
18. Uluslararası değişim programlarından yararlanan lisans öğrenci sayısı ve toplam öğrenciye oranı
19. Uluslar arası değişim programlarından yararlanan lisansüstü öğrenci sayısı ve yüzdesi
20. Mezuniyet akademik ortalaması
21. Eğitim konusunda öğrenci memnuniyet oranı
22. Eğitim konusunda öğretim elemanı memnuniyet oranı
23. Yıllık araştırma projesi başvuru sayısı
24. Öğretim üyelerinin araştırma için ayırdığı zaman yüzdesi
25. Desteklenen proje yüzdesi
26. Kabul edilen proje sayısı
27. Web sitesi bulunmayan Anabilim/Anasanat Dalı, Araştırma-Uygulama Merkezleri ve Hastanelere ait web sitesinin oluşturulma sayısı
28. Öğrencilere internet üzerinden verilen hizmetlerin gerçekleşme oranı
29. Projesi olan öğretim üyesi sayısı
30. Ortalama proje bütçesi
31. Üniversitenin tanıtılması açısından bölüm düzeyinde bölgesel ve ulusal düzenlenen programların sayısı

32. Ulusal ve uluslararası sempozyumların düzenlenme sayısı
33. Uluslararası değişim programlarda ikili anlaşmaları artırılma sayısı
34. Uluslararası rekabete dayalı alınan proje sayısı
35. Ulusal rekabete dayalı proje sayısı
36. Hakem incelemesinden geçen proje yüzdesi
37. Endüstriyel proje yüzdesi
38. Üniversite içi kaynaklardan desteklenen projelerin yüzdesi
39. Araştırma görevlisi sayısı
40. Hakemli olmayan araştırma projelerinin sayısı
41. Anabilim/Anasanat dallarındaki öğretim elemanı sayısı dikkate alınarak, eksik olan akademik kadroların tamamlanması için girişimlerde bulunulması.
42. Araştırma makalesi dışında kalan yayınlar
43. Araştırma projeleri sayısındaki artış
44. Bilgi yönetimi altyapısı tamamlanan birim sayısı
45. Binaların kullanım saati
46. Davet edilen konusunda piyasa deneyimi olan başarılı uzman kişilerin sayısı
47. Dergi hakemliği yapan öğretim üyesi sayısı
48. Dergilerde editörlük-hakemlik yapan öğretim üyesi sayısı
49. Diğer dergilerde yayımlanan K.S.Ü. adresli makale sayısı
50. Diğer kurumlar için hakemlik yapan öğretim üyesi sayısı
51. En iyi makale, sunum ve poster ödülleri
52. Hizmet içi eğitime katılan personelin sayısı ve yüzdesi
53. Hizmetlerin gelir/harcama oranları
54. K.S.Ü. Adresli yayınlara alınan yıllık atıf sayısı
55. K.S.Ü. Öğretim üyelerince yapılan ses ve görüntü CD'leri ve kayıtlar
56. K.S.Ü. Öğretim üyelerince alınan önemli ödüller-madalyalar
57. K.S.Ü. Öğretim üyelerince alınan patentler
58. K.S.Ü. Öğretim üyelerince yapılan diğer majör yaratıcı eserler
59. K.S.Ü. Öğretim üyelerince yapılan diğer minör yaratıcı eserler
60. Kişisel sergiler
61. Konferans kitapçıkları (proceedings)
62. Lisansüstü eğitim başarı oranı
63. Mesleki uygulama saati sayısı
64. Orijinal sanat eserleri
65. Öz-gelirlere katkı yapan birim sayısındaki artış
66. Özgelirlerin bütçe içindeki payı
67. Personel başına hizmet içi eğitim saati (yıllık)
68. SCI-SSCI-AHCI'de yayımlanan K.S.Ü. adresli makale sayısı
69. Science ve Nature'de yapılan K.S.Ü. adresli yayın sayısı
70. Ulusal-uluslararası toplantılara bildiri ile katılan öğretim elemanı sayısı

71. Ulusal-uluslararası davetli konferans veren öğretim üyesi sayısı
72. Uluslararası karar verici kurullarda üyelik yapan öğretim üyesi sayısı
73. Uygulanan Anket sayısı, memnuniyet oranı
74. Üniversite/Birim/Birey düzeyinde geliştirilen ve uygulanan Performans Ölçüt sayısı
75. Üniversite/Birim/Birey düzeyinde geliştirilen ve uygulanan Kalite Ölçüt sayısı
76. Üretilen öz-gelir miktarındaki reel artış
77. Üretilen sanat ürünleri ve performans sayısı
78. Veri girişi yapabilen birim sayısı
79. Verilen doktora derecesi sayısı
80. Verilen yüksek lisans derecesi sayısı
81. Yapılan kitap editörlüğü sayısı
82. Yapılan özel dallarda sertifika programlarının sayısı
83. Yazılan kitap bölümü sayısı
84. Yazılan kitap sayısı
85. Yeni baskısı yapılan kitap sayısı
86. Sosyal Faaliyet sayısı ve katılım oranı
87. Mezunlar derneğine üye olanların oranı
88. Bütçe büyüklüğü
89. İngilizce hazırlık programları sayısı ve oranı
90. Akademik birimlerin program çeşitliliğinin artması
91. Kitapçık haline getirilen deney föylerinin sayısı
92. Kütüphane kullanım oranları
93. Kütüphaneye satın alınan bölümle ilgili uluslararası yayın sayısı
94. Kütüphaneye satın alınan ulusal alanda öne çıkan kitapların sayısı
95. Laboratuarlarda öğrenci başına düşen deney seti sayısı
96. Özgeçmişini Web'e aktaran mezun sayısı
97. Abone olunan ulusal ve uluslararası düzeydeki önemli dergi sayısı
98. İş dünyası ile işbirliği sayısındaki artış
99. Ders-şube başına düşen öğrenci sayılarının azalması

### **Güçlü Yönler**

- Gelişime açık, güçlü ve istikrarlı bir üniversite yönetiminin mevcut olması,
- Sürekli kurumsal gelişme isteğinin olması,
- Üst yönetimin bilimsel araştırma ve projeleri olanaklar ölçüsünde teşvik etmesi,
- Üniversitede iş dünyası ile iyi ilişkilere sahip öğretim üyelerinin var olması,
- Değişimi yönetebilecek genç bir kadronun bulunması,
- Öğretim elemanları arasında kişisel ilişkilerin güçlü olması, iletişimin ve ortak akademik çalışmaların yüksek düzeyde olması,
- Değişik ekollerden yurt içi ve yurt dışında eğitim almış akademisyenlere sahip olunması,
- Akademik kadrosunun genç, dinamik, deneyimli, idealist, yeniliklere açık olması,
- Öğretim elamanlarının ve idari personelin kurum içinde sorumluluk, sadakat, samimiyet ve uyumlu çalışma duygularının gelişmiş olması,
- Araştırmacı kimliği ön plana çıkmış öğretim üyelerinin çoğunlukta bulunması ve bu araştırmacıların ortak çalışma prensibini benimsemiş olmaları,
- Akademik ve bireysel özgürlüğün bulunması,
- Araştırma ve altyapı olanaklarını iyileştirmeye yönelik projeler yürütülmesi (TÜBİTAK, DPT, KSÜ Araştırma Projeleri vb projeler),
- Ulusal ve uluslararası bilimsel proje ve yayın çalışmalarına sahip olması,
- Yurtdışından üniversitelerle (SUNY-New York, University of Idaho-ABD, University of Toronto-KANADA, Utsunomia University-Japonya, BOKU-Avusturya vb.) bilimsel anlaşmaların olması ve iyi ilişkilerin varlığı,
- Avşar Yerleşkesi'ne geçiş ile birlikte giderek güçlenen fiziksel altyapı,
- *Bilgiye erişim için yeterli alt yapının olması,*
- Derslerin çoğunun teknolojik alt yapısı tamamlanmış Internet bağlantısı olan "Akıllı Sınıflarda" yürütülmesi,
- Yeni yerleşke ile birlikte sağlanan fiziki olanakların ve teknik donanımın iyi ve yeterli olması,
- Yeni yerleşke alanının çalışanları performansını yükseltecek özellikler taşıması,
- Yönetimin bilgisayarlaşma konusundaki atılım ve cesaretinin olması ve eğitim-öğretimde daha kaliteli yapılandırmanın bulunması,
- Üniversitede 24 saat internet bağlantısının bulunması, öğrencilerin bütün işlemlerini otomasyon programından yapabilmeleri,
- Öğrencilerin kendi not ve ders kayıtlarını internet ortamında takip edebilmesi,
- Yakın gelecekte bitirilmesi düşünülen yeni yerleşke alanında fiziki olanakların ve çalışma ortamının daha da iyileşecek olması,
- Dünya Bankası destekli atölye ve laboratuvarların var olması,
- Farklı uzmanlık alanlarında Yüksek Lisans programlarının bulunması,
- Öğretim elemanlarının öğrencilerle yakın diyalog içinde olmaları ve bu durumun öğrencilerin yetişmesine olumlu katkısının olması,
- Eğitim ve öğretimde sürekli kalite arayışının var olması,
- Öğrenci topluluklarımızın aktif olması,

- Erasmus öğrenci-öğretim elemanı değişim programlarının etkinleştirilmiş olması ve katılımın giderek artması,
- Üniversitede yeni başlamış olan İngilizce Hazırlık Sınıfı eğitim-öğretiminin gelişmesinin ve üniversite programlarında yaygınlaşmasının tüm üniversite birimleri tarafından destek bulması,
- İnsan ilişkilerinde sevgi, saygı, içtenliğin egemen olması,
- Diğer araştırma kuruluşları ve üniversitelerle işbirliğine açık olunması.

### **Zayıf Yönler**

- Kurumsallaşmadaki eksikliklerin tam olarak giderilememesi,
- Tanıtımın eksikliği nedeniyle üniversitenin ve şehrin imajının iyi algılanamaması,
- Kahramanmaraş şehrinin büyük illere coğrafi uzaklığının olması,
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi kültürünün henüz oluşmakta olması,
- Kimlik, ait olma duygusunun henüz pekiştirilememiş olması,
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin ÖSS tercih diliminde alt sıralarda bulunması,
- Avrupa Birliği olanaklarının yeterince kullanılamaması,
- Lisans Programlarında, seçmeli ders uygulamasının derslik yetersizliği nedeniyle etkin bir şekilde gerçekleştirilememesi,
- Birçok bölümde yabancı dil hazırlık sınıfının bulunmaması, ikinci yabancı dilin öğretilmemesi,
- Bazı akademik personel üzerindeki ders yükünün fazla olması,
- Bazı özel alanlarda Akademik Personelin eksik olması,
- Doktora programının olmayışından nitelikli ve uzun süreli bilimsel araştırmaların yürütülememesi,
- İdari personel sayısının yeterli olmaması,
- Üniversite bünyesinde araştırma görevlisi, uzman, tekniker gibi eleman alımında güçlüklerin yaşanması,
- Multi-disipliner çalışmaların az olması,
- Dış finansal kaynak yaratılamaması,
- Gelir yaratıcı programlara sahip olunmaması,
- Bölümlere ait laboratuvar, makine, teçhizat, araç ve gereçlerin yetersiz olması,
- Bazı birimlerde fiziki yetersizliğin, bina sorununun olması,
- Yeterli cihaz donanımına sahip Merkezi Araştırma Laboratuvarına sahip olmaması,
- Merkez yerleşkede Yurt Kur'a bağlı bir öğrenci yurdunun bulunmaması, 24 saat yaşayan bir yerleşkenin olmaması,
- Yüksekokullara öğrencilerin sınavsız geçiş yapmaları,
- Meslek Yüksek Okullarında öğretim üyesi ve doktorasını yapmış öğretim elemanının az olması,
- Öğrencilerin düşük ÖSS puanlarıyla gelmeleri,
- Öğrencilerde ve mezunlarda ait olma duygusunun zayıf olması,
- Mezunlarla ilişkilerin yeterince kuvvetli olmaması,

- Staj yapan öğrencilerin sigorta sorunlarının olması ve staj yerinde kontrol güçlüklerinin yaşanması,
- Sanayi ile yürütülebilecek Ar-Ge projelerinde beklenen düzeye ulaşılamaması,

## **Fırsatlar**

- Teknolojik gelişmelerle beraber, bilgi akışının hızlı olması,
- Dünyayı tanıyan ve takip eden genç akademisyenlerin varlığı,
- Ülkemizde e-devlet yapılanmasının olduğu bir dönemde değişim rüzgarıyla üniversitemizdeki gelişim ve değişim eğitim ve öğretim açısından çağı yakalama fırsatlarının olması,
- Ülke ekonomisinin büyümesi, yatırımların artması ve bunun sonucunda sanayi, ticaret ve hizmet sektörü temsilcilerinin kaliteli ara eleman arayışları içinde bulunmaları,
- Uzmanlaşmanın öneminin ortaya çıkması,
- Yetmiş bilim adamına ihtiyaç duyulması,
- Hızla gelişen bir ülke sanayisinin olması,
- Türkiye’de AR-GE faaliyetlerine bakış açısının pozitif yönde gelişmesi,
- Avrupa Birliği’ne uyum sürecinde olma ve bunun getireceği olanakların bulunması,
- AB değişim projelerinde yer alınması,
- Eğitim kalitesinin yükseltilmesi hususunda AB standartlarına uyma zorunluluğunun olması,
- AB ile ortak eğitim programları ve proje çalışmaları yapılması,
- Eleman yetiştirme ve istihdam etmede AB nüfusunun yaşlanması ve kalifiye eleman ihtiyacı olması,
- AB sürecinde işverenlerin nitelikli elemanlara ihtiyaç duyuyor olmaları,
- AB Leonardo da Vinci mesleki eğitim programı kapsamında proje üretimine olanak tanınması,
- Plotus, Socrates ve Erasmus Programları kapsamında uluslararası düzeyde öğrenci ve akademisyen değişim olanaklarının artması ve üniversitenin bu imkanı yüksek oranlarda kullanabilecek birikime sahip olması,
- Ulusal kurumların özellikle üniversitenin eğitim-öğretim ve araştırmaya daha fazla kaynak sağlaması,
- Üniversite yönetiminin araştırmalara önem ve destek vermesi,
- Gelişmekte olan üniversitelere çeşitli desteklerin verilmesi,
- Yayın konusunda üniversite yönetiminin desteği,
- TÜBİTAK kaynaklarının önemli ölçüde büyümesi,
- Ulusal /uluslararası proje olanaklarının olması,
- Kahramanmaraş ilinin birçok üniversite şehrine göre ucuz ve emniyetli olması,
- Kahramanmaraş ilinin yeni teşvik yasası kapsamına dahil edilmesi ile diğer sektörlerde de yatırımların hızlanması ve çoğalması,
- Bölgede yer alan fabrikalar dolayısıyla sanayi-üniversite işbirliğine açık olunması,

- Gelişmekte olan bir bölgede kurulan genç bir üniversite olarak her türlü gelişime açık olunması,
- Kamu kesiminde eleman seçerken üniversite ayırımı yapılmaması,
- Bölgedeki özel sektör kuruluşlarının kalifiye elemana ihtiyaçlarının yüksek olması dolayısıyla mezunların iş olanaklarının olması,

### **Tehditler**

- Vakıf Üniversitelerinin açılması,
- Yeni yatırımların gerektirdiği kaynağın temin edilememesi ve gecikmesi,
- Devlet bütçesinden eğitim ve araştırmaya ayrılan payın yeterince artırılmaması,
- Üniversite kadro ve bütçelerinin kısıtlı olması,
- Akademik ve idari personel yetersizliği nedeni ile bilimsel çalışmaların dışındaki işler için de fazladan enerji ve zaman sarfiyatı olması,
- Ekonomik koşullar nedeniyle öğretim elemanlarının gelirlerinin az olması ve başka arayışlara yönelmesi,
- Nitelikli elemanların (akademik/idari/teknik/hizmetli) alınmasında güçlüklerle karşılaşılması,
- Kredi ve Yurtlar Kurumu yatak kapasitesinin yetersiz olması,
- Modernizasyonun gerektirdiği gerekli danışmanlık, teknik ve teknolojik desteğin sürekli sağlanamaması,
- Yetişmiş Öğretim Üyelerinin Vakıf Üniversitelerine geçişlerinin olması,
- Bazı iş kollarında teknik eleman çalıştırmanın yasal zorunluluk olmaması,
- Teknikerlik ve meslek elemanı kavramının ülke genelinde yeterince anlaşılmamış olması,
- Üniversite mezunlarının iş olanaklarının sınırlı olması,
- Üniversite-sanayinin işbirliğinin öneminin yeterince kavranılmamış olması,
- Meslek liselerinden meslek yüksekokullarına sınavsız gelen öğrencilerin bilgi düzeylerinin yetersiz olması,
- Başarılı öğrencilerin yatay geçişle başka üniversitelere geçmesi,
- Nitelikli öğrencilerin büyük illeri tercih etmeleri,
- Öğrenci aflarının çıkarılması,

## ÖZ GEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hasan Basri DAYIOĞLU  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kahramanmaraş – 03.07.1976

### Eğitim Durumu

Ön Lisans : Gazi Üniversitesi Maliye Meslek Yüksekokulu  
Lisans : Anadolu Üniversitesi – İşletme

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Orteks A.Ş.  
Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

### İletişim

E- Posta : hbdaioglu@hotmail.com  
Telefon : 532 340 47 20  
Tarih : 21.06.2011