

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**STRATEJİK PLANLAMADA HALKLA
İLİŞKİLERİN ROLÜ: DEVLET VE VAKIF
ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME**

FUNDA YALÇIN

**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI**

KASIM 2015



**STRATEJİK PLANLAMADA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ: DEVLET VE
VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Funda YALÇIN

**YÜKSEK LİSANS
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

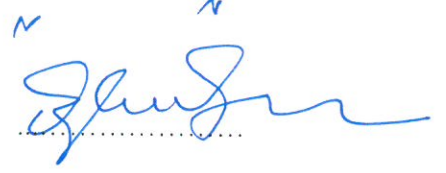
KASIM 2015

Funda YALÇIN tarafından hazırlanan “Stratejik Planlamada Halkla İlişkilerin Rolü: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir İnceleme” adlı tez çalışması OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(Başkan) : Prof. Dr. Özlen ÖZGEN

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

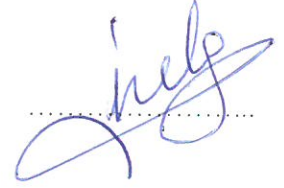
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye (Danışman) : Yrd. Doç. Dr. Sirel GÖLÖNÜ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Yrd. Doç. Dr. Sevgi Can YAĞCI AKSEL

Radyo Televizyon ve Sinema, Ankara Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 13/11/2015

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Suna BAŞAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Funda YALÇIN
13.11.2015



STRATEJİK PLANLAMADA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ: DEVLET VE VAKIF
ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME
(Yüksek Lisans Tezi)

Funda YALÇIN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Kasım 2015

ÖZET

Kaynakların sınırlı, ihtiyaçların sınırsız olduğu dünyada, küresel gelişmeler sonucunda ülkeler arası ve ülke içerisindeki kurumlar arasında rekabet yaşanmaktadır. Üniversitelerde etkin ve etkili bir şekilde hizmet sunmak, taleplere cevap vermek, bilgi toplumunun beklentilerini karşılamak açısından bu rekabet ortamına dahil olmaktadır. Günümüz koşullarında bu süreç stratejik yönetim ve stratejik planlamayla yürütülmektedir. Stratejik yönetim ve stratejik planlama yeni kamu mali yönetimi reformunun gündeme getirdiği kavramlardandır. Kamu kurum ve kuruluşları stratejik planlarını katılımcı yöntemlerle hazırlamaktadır. Halkla ilişkiler çalışmalarının planlama aşamasında aktif olarak kullanılması ile sürece katılım sağlanmaktadır. Bu çalışmadaki amaç, stratejik plan hazırlama yükümlülüğü olan üniversitelerin stratejik planlarındaki halkla ilişkiler faaliyetlerinin değerlendirilmesidir. Çalışma kapsamında 1997 yılı ve öncesinde kurulan 6 devlet üniversitesi ile 2 vakıf üniversitesinin 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planları ele alınmıştır. Üniversite seçiminde daha köklü bir tarihe sahip olunması, 2015-2019 dönemi için de kurumun geleceğe bakışını yansıtmayı temel ölçüt olarak belirlenmiştir. İncelenen stratejik planlarda, eğitim, öğretim, araştırma, bilgi, teknoloji, yenilikçilik, kurumsallık, paydaş, iletişim, halkla ilişkiler, kamuoyu, anket, katılımcılık, işbirliği kavramlarının, misyon, vizyon, temel değerler, SWOT analizi, stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve performans göstergelerindeki kullanım sıklığı tespit edilerek içerik analizi yapılmıştır. Stratejik planlamada halkla ilişkiler çalışmalarının nitelik ve nicelik olarak arttırılması ile, stratejik planın başarısının ve dolayısıyla kurumsal başarının sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Bilim Kodu : 1155

Anahtar Kelimeler : Stratejik yönetim, stratejik planlama, halkla ilişkiler, üniversite.

Sayfa Adedi : 112

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Sirel GÖLÖNÜ

THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS IN STRATEGIC PLANNING: A REVIEW OF STATE AND FOUNDATION UNIVERSITIES

(M.S. Thesis)

Funda YALÇIN

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

November 2015

ABSTRACT

Resources are limited and needs are infinite in the world, in addition as a result of global developments, countries and organisations inside the countries are competing with each other. In order to serve effectively and efficiently, fulfilling all the demands and needs of today's information society, universities as well are competing in the same environment. In today's society this process is taking place through strategic management and strategic planning. The concept of strategic management and strategic planning came into question after the New Public Administration Reform. Public institutions are preparing their plans with participatory methods. Public relations are contributing to the process with their input in the active planning stage. The purpose of this study is to assess public relation activities within the strategic plans of the universities which are obliged to prepare strategic plans. Within this research strategic plans for the period of 2015-2019 of 6 state and 2 foundation universities which were all founded before the year 1997 are addressed. Having a more deep-rooted history in the college, reflecting the view of the future in the organization is designated as the main criterion for the 2015-2019 period. The frequency of occurrence evaluated and content analysis applied for the concepts of education, teaching, research, knowledge, technology, innovativeness, institutionalism, shareholder, communication, public relations, public opinion, survey, participation and cooperation in the subjects of mission, vision, main values, SWOT analysis, strategic targets, strategic objectives and performance indicators. Increasing the public relations activities qualitatively and quantitatively in the strategic planning work has reached the conclusion that the success of the strategic plan and thus ensure institutional success.

ScienceCode : 1155

KeyWords : Strategic management, strategic planning, public relations, university.

Page : 112

Supervisor : Yrd. Doç, Dr. Sirel GÖLÖNÜ

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca kıymetli tecrübeleri ve katkılarıyla beni yönlendiren Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sirel GÖLÖNÜ'ye, değerli yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Serdar ULUKAN'a ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1.GİRİŞ	1
2. STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE...	5
2.1. Strateji	5
2.1.1. Stratejinin tanımı	5
2.1.2. Stratejinin önemi ve yararları	7
2.1.3 Stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi	9
2.2. Stratejik Yönetim	11
2.2.1. Stratejik yönetimin tanımı	11
2.2.2. Stratejik yönetimin özellikleri	16
2.2.3. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi	18
2.2.4. Stratejik yönetim süreci	21
2.2.5. Stratejik yönetimin amaçları ve faydaları	23
2.3. Stratejik Planlama	24
2.3.1. Stratejik planlamanın tanımı	24
2.3.2. Stratejik planlamanın özellikleri	27
2.3.3. Stratejik planlamanın tarihsel gelişimi	28
2.3.4. Stratejik planlama süreci	32

	Sayfa
2.3.4.1. Hazırlık aşamaları	36
2.3.4.2. Stratejik analiz	36
2.3.4.2.1. İç çevre analizi	37
2.3.4.2.2. Dış çevre analizi	37
2.3.4.2.3. SWOT analizi.....	38
2.3.4.2.4. Paydaş analizi.....	39
2.3.4.3. Stratejik tasarım (Geleceğin Tasarlanması).....	40
2.3.4.3.1. Vizyonun tanımlanması	40
2.3.4.3.2. Misyonun tanımlanması	41
2.3.4.3.3. Vizyon ve misyon arasındaki ilişki.....	42
2.3.4.3.4. Amaçların ve hedeflerin belirlenmesi	42
2.3.4.4. Performans göstergeleri ve maliyetlendirme	43
2.3.4.5. İzleme ve değerlendirme.....	44
2.3.4.6. Stratejik planlamanın önemi ve yararları	45
2.4. Halkla ilişkiler kavramı.....	49
3. ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE HALKLA İLİŞKİLER.....	53
3.1. Türkiye’de Yükseköğretim	53
3.1.1. Türkiye’de yükseköğretimin tarihsel gelişimi	55
3.1.2.Üniversitenin tanımı ve niteliği	58
3.2. Üniversitelerde Stratejik Planlama.....	60
3.2.1. Kamu mali yönetimi reformu	60
3.2.2. Stratejik planlamayla ilgili mevzuat analizi	64
3.2.3. Stratejik planlamaya ihtiyaç duyulma nedenleri.....	72
3.2.4. Üniversitelerde stratejik planlamanın amaçları.....	75
3.3. Stratejik Planlamada Halkla İlişkilerin Rolü	78

	Sayfa
3.3.1. Stratejik planlamada katılımcılık.....	79
3.3.2. Stratejik planlamaya halkla ilişkilerin katkısı.....	82
4. ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARINA YÖNELİK İÇERİK ANALİZİ	87
4.1. Araştırmanın Amacı.....	87
4.2. Araştırma Yöntemi.....	87
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	88
4.4. Araştırmanın Önemi	89
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	89
4.6. Veri Toplama Yöntemi.....	90
4.7. Bulgular Ve Yorum	90
4.7.1 Üniversitelerin hizmetlerine yönelik kavramların değerlendirilmesi	91
4.7.2. Halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik kavramların değerlendirilmesi	95
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	99
KAYNAKLAR.....	103
ÖZGEÇMİŞ	112

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Stratejik Yönetim Süreci	35
Çizelge 4.1.Devlet üniversitelerinin hazırladıkları stratejik planların içerik analizi	90
Çizelge 4.2. Vakıf üniversitelerinin hazırladıkları stratejik planların içerik analizi	91

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Stratejik yönetim modeli.....	14
Şekil 2.2. Stratejik yönetim süreç akım şeması	15
Şekil 2.3. Stratejik yönetim	21
Şekil 2.4. Stratejik Yönetim Sürecinin Evreleri.....	21
Şekil 2.5. Planlamanın örgütlemesi	31
Şekil 2.6. Vizyon ve Misyon ilişkisi	42
Şekil 3.1. Stratejik plan, performans programı ve bütçe ilişkisi.	71

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırması
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
PFPSAL	Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması
TODAİE	Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

1.GİRİŞ

Uluslararası ölçekte yaşanan sosyal, siyasal, ekonomik, teknolojik dönüşümlerle birlikte, kamu kurumları da bu değişime ayak uydurmak durumunda kalarak, kamu mali yönetim sistemlerini değişikliklere uyarlamaya başlamıştır. Yeni Kamu Mali Yönetimi anlayışıyla klasik yönetim tarzından uzaklaşarak stratejik yönetime doğru bir eğilim başlamıştır. Kamu Mali Yönetimindeki yenilikler, mevzuatları reformlarla uyumlu hale getirmiştir. Bu bağlamda 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2003 yılında yayımlanarak, 2006 yılında yürürlüğe girmiştir. Adı geçen kanun ve ilgili mevzuatlarda, kamu kurum ve kuruluşları için stratejik plan yapma yükümlülüğü de getirilmiştir.

Stratejik planlar kurumun nerede olduğunu, nereye gitmek istediğini ve nasıl gideceğini belirleyen yol haritalarıdır. Yol haritası niteliğinde olan stratejik planlar kapsamlı ve uzun vadeli hazırlandıklarından dolayı, titiz bir çalışmanın ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine 5018 Sayılı Kanunda değinilmiştir. Bu nedenle çalışmanın amacı; stratejik planın katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğinin, somut verilerle açıklanmasıdır. Çalışma kapsamında katılımcı yöntemler halkla ilişkiler faaliyetleri ile bütünleştirilerek incelenmiştir. Stratejik planın hazırlanmasında öncelikle, iç ve dış paydaşlarla etkin bir iletişim ağının kurulması gerekmekte, böylece sürece paydaşların aktif katılımı sağlanmış olmaktadır. Paydaş katılımında etkinliğin sağlanması, planın benimsenme düzeyini artırarak, planın başarıya ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle kurumlar stratejik plan yapma kararını aldıktan sonra, planın hazırlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerinde kurumsal iletişim ağını aktif bir şekilde kullanarak, halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmektedir.

İkinci bölümde literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeve tespit edilmiştir. Bu bağlamda strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama ve halkla ilişkiler kavramları alt bölümler olarak açıklanmıştır. Strateji kavramının tanımı, önemi, yararları ve benzer kavramlarla ilişkisi ele alınırken, stratejik yönetim ve stratejik planlamanın tanımı, özellikleri, tarihsel gelişimi, süreci, amaçları ve faydalarına değinilmiştir. Stratejik planlama aşamasında, halkla ilişkiler faaliyeti kapsamında kurum çalışanlarına bilgi verilip, tüm paydaşlardan bilgi toplanmaktadır. Sürece aktif

katılımın sağlanması ve sürecin benimsenerek paylaşılması için bütün araçlar ve tekniklerin kullanılması da halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler kavramı stratejik planla doğrudan ilgili olduğundan kavramsal çerçevede yerini alarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde de inceleme kapsamında üniversitelerin stratejik planları analiz edildiği için ülkemizdeki yükseköğretim sistemine değinilmiş, stratejik planların yasal zorunluluk haline gelmesindeki temel dayanak nokta olan Kamu Mali Yönetimi Reformundan söz edilmiş, stratejik planlama ile ilgili mevzuat analizi yapılmıştır. İlgili yasa ve yönetmeliklerde belirtilen kamu kurum ve kuruluşları kapsamında üniversitelerin de stratejik plan yapma yükümlülüğü bulunmaktadır. Yasal zorunluluğun ötesinde üniversitelerin stratejik planlamaya ihtiyaç duyması, hazırlanan stratejik planlardaki nedenlerle de gerekliliğini göstermektedir. Stratejik planlamada katılımcılığın önemi ve stratejik planlamaya halkla ilişkilerin katkısı açıklanarak, stratejik planlamada halkla ilişkilerin rolü ifade edilmiştir.

Dördüncü bölümde ise sosyal bilimlerde özellikle iletişim alanında sıkça kullanılan bir yöntem olan içerik analizi kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini 2015-2019 yıllarını kapsayan devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planları oluşturmaktadır. Yürürlükte olan stratejik planlara her kurumun kendi web sitelerinden ulaşılmıştır. Evren; 2015-2019 dönemini kapsayarak stratejik planı yürürlükte olan 20 üniversiteden oluşmaktadır. Örneklem ise; bu 20 üniversite içerisindeki 1997 yılı ve öncesinde kurulan Dicle Üniversitesi (1974), Erciyes Üniversitesi (1978), Yüzüncü Yıl Üniversitesi (1982), Gaziantep Üniversitesi (1987), Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi (1992), Balıkesir Üniversitesi (1992) olmak üzere 6 devlet üniversitesi ve Atılım Üniversitesi (1997) ile Kadir Has Üniversitesi (1997) olmak üzere 2 vakıf üniversitesinden oluşmaktadır. 20 üniversite içerisinde 1997 yılı ve öncesinde kurulan 8 üniversitenin seçilme ölçütü; diğer üniversitelere göre daha köklü bir tarihe sahip olduğu kanaatidir. 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planların ele alınmasındaki ölçüt ise; kurumun gelecek 5 yılının öngörüldüğü dönemi yansımasıdır.

İçerik analizi kapsamında üniversitelerin yüklendikleri misyonun göstergesi olan eğitim, öğretim, araştırma, bilgi, teknoloji, yenilikçilik, kurumsallık gibi 7 kavram

ile üniversitelerin stratejik planlarında halkla ilişkiler faaliyetlerine verdikleri önemin değerlendirilebileceği paydaş, iletişim, halkla ilişkiler, kamuoyu, anket, katılımcılık, işbirliği olmak üzere toplam 14 temel kavram belirlenmiştir. Belirlenen kavramlar; stratejik planların misyon, vizyon, temel değerler, SWOT analizi, stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve performans göstergeleri olmak üzere toplam 7 kategoride kullanım sıklığına göre incelenmiştir. Ancak bu 7 kategorinin alt bileşenleri ve açıklamaları zaman kısıtından dolayı analize dahil edilmemiştir. İçerik analizi kapsamında belirlenen kavramlar kullanım sıklığına göre kategorilerde yerini almış, elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

2. STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Strateji

2.1.1. Stratejinin tanımı

Günümüzde siyasal, sosyal, toplumsal, ekonomik ve kültürel alanda yaşanan değişimler sonucu yönetimler de bu değişimlere ayak uydurabilmek adına dinamik ve esnek bir yapı içerisinde hızlı ve etkin karar almak durumunda kalmıştır. İşletmelerin değişim sürecini kontrol edebilmek ve bu değişime kendilerini uyarlayabilmeleri için strateji kavramını iyi anlamaları ve gelecek planlaması için belirlenen stratejileri kullanmaları gerekmektedir. Rekabetin giderek arttığı, her alanda değişimlerin yaşandığı bu süreçte stratejilere dayalı yönetimi benimseyen işletmeler ayakta kalabilmekte ve başarılı olmaktadır. Geline nokta stratejik düşünme ve stratejik planlama ile birlikte stratejik karar alma yeteneği büyük önem taşımaktadır (Özer, 2007).

Askeri ve işletme alanında kullanılan strateji kavramı ilk olarak Çinli düşünür Sun Tzu tarafından ortaya konulmuştur (Dursun, 2013). Tarihte strateji üzerine en eski eser M.Ö. 5. Yüzyılda Sun Tzu' nun "Savaş Sanatı"dır (Şeker, 2013: 7). Etimolojik köken olarak strateji kelimesi Fransızca ve Eski Yunancaya dayanmaktadır. Fransızcada ordu yönetme sanatı, eski Yunancada ise kumandanlık sözcüğünden alıntıdır. Eski Yunancada stratos "ordu" ve ago "sürmek, sevk etmek" kelimelerinin bileşimidir. Yunanca strategos "kumandan, general" sözcüğünden türetilmiştir (www.etimolojiturkce.com). Türk Dil Kurumu' na göre strateji, "Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş" (www.tdk.gov.tr) olarak tanımlanmaktadır. Askeri anlamda strateji kavramı, savaşta karşıt güçlerin birbirlerine karşı üstünlük sağlamaları için, farklı değişkenlerin analizleri sonucunda hareket tarzlarını belirlemeleri olarak ifade edilmektedir (Ünal, 2013).

Literatüre askeri bir kavram olarak giren strateji kelimesi aslında ekonomik, politik ve yönetsel açıdan farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetim düşüncesinin

gelişmesiyle birlikte 1970-1980'li yıllar "strateji çağı" olarak kendinden söz ettirmiştir (Özer, 2007). Strateji sosyal bilimlerin iktisat alanında 20. Yüzyılın ilk yarısında, ilk olarak hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı Nevman ve Morgenstern tarafından kullanılmıştır. Nevman ve Morgenstern stratejiyi kişi ekonomisi bakış açısıyla, rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarının sistemli bir şekilde açıklanması olarak ifade etmiştir (akt. Üzün, 2000: 1).

Strateji kavramı daha çok askeri alanda olmak üzere, çeşitli oyun ve spor müsabakalarında, 1970'li yıllardan sonra da işletmecilik alanında sıkça kullanılan bir kavram olmuştur (Akgemci, 2008: 3). Strateji, örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, etkinliklerini artırabilmek, üstünlük elde edebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için aldıkları tedbir ve düzenlemeleri kapsayan izledikleri yoldur (Güçlü, 2003).

Andrews' e göre strateji, "İşletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad" olarak tanımlanmıştır (Andrews, R., The Concept Of Corporate Strategy, 1981:29' dan akt. Üzün, 2000: 2). Chadler ise stratejiyi, "Bir işletmenin uzun dönemli amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar" olarak ifade ederek, amaçların belirlenmesini strateji kavramına dahil etmiştir (Chadler, A., Strategy and Structure, 1962: 13' den akt. Eren, 2000: 6).

Bircan, "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon" adlı makalesinde askeri bir kavram olarak literatüre giren strateji kavramının, küreselleşmeyle birlikte işletmeler, şirketler, kurum ve kuruluşları da kapsar hale geldiğini ifade ederek, geniş bir kullanım alanı olan strateji kavramının ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (www.kaynakindir.com):

- Uzun vadeli politika üretme,
- Güçleri birleştirerek daha güçlü olma,
- Amaç ve araçlarda uyum sağlama,

- Kaynakların etkin kullanımı,
- Esnek ve tedbirli olmadır.

Bu ilkeler doğrultusunda bir ülke ya da kurumun stratejisi, “Uzun vadeli amaç ve hedeflerin, kuruluşun tümünü ilgilendiren geniş kapsamlı politikaların, amaçlara ulaşılmasına yarayan, mevcut planlarının bütünüdür” (www.kaynakindir.com).

Drucker büyük değişikliklerin her zaman kurum dışında başladığını vurgulayarak kurumun stratejilerinin belirlenmesinde pazarlar, müşteriler, müşteri olmayanlar, endüstrilerde kullanılan teknolojiler, dünya çapındaki finansal değişiklikler gibi çevresel faktörlerin göz önünde bulundurularak düzenli bir bilgi akışına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir (Drucker, 1999: 137). Savunma alanında literatüre giren strateji kavramı, yönetim biliminde de etkin olarak kullanılarak stratejik planlama ve stratejik yönetim gibi disiplinlerin doğmasına sebep olmuştur (Aktan, 2006: 168).

2.1.2. Stratejinin önemi ve yararları

Strateji, “Belirsizlikler içinde doğru yönü bulmak için kullanılan altıncı his” olarak da tanımlanmaktadır (İstanbul Sanayi Odası, 2011: 8). Strateji, belirsizlik ortamında istenilen sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olmakta ve amaca yönelik fırsatların değerlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. Yapısal değişimlerin, ekonomik, sosyal, teknolojik ve politik dönüşümlerin yaşandığı günümüzde strateji kurumların cevap alması gereken soruları ortaya çıkaran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Drucker, 1999: 53-82).

Strateji, ulusların savaşta ve barışta belirlemiş oldukları politikaların uygulanma aşamasında askeri, politik, ekonomik, psikolojik güçlerini bir arada kullanma sanatıdır. Strateji kavramının önemi aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmaktadır (Şeker, 2013: 6):

- Belirlenen amaca ulaşmak için izlenen yol, temel yönetim usulleridir.
- Gelecekle ilgili tüm durumların tahmin edilemediği belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür.

- Rakiplerin davranışlarının göz önünde bulundurularak belirlenen amaçlara ulaşmak için sonuç odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur.
- Amaç ve hedeflere ulaşmada başarı sağlanması konusunda insan ve insan dışı kaynakların kullanıldığı yol ve yöntemlerdir.

Strateji, işletmelerin çevreyle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde ve rekabet edebilmesi için kaynaklarını kullanmasında rol oynayan bir faktördür (Üzün, 2000: 2). Bu bağlamda stratejinin yararları (www.kaynakindir.com);

- Tahlil etme ve analiz sanatıdır.
- Amaçlara bağlıdır.
- Kuruluşun çevresiyle olan ilişkilerini düzenler.
- Geleceğe yöneliktir.
- Maddi kaynaklar ile insan kaynaklarının uyumunu sağlamaktadır.
- Dinamik bir kuruluştaki çalışanları cesaretlendirerek harekete geçmelerini öngörmektedir.

Değişen dünya ekonomisi, bilgiye dayalı organizasyonların oluşmaya başlaması, yeni buluşlar ve girişimcilik gibi unsurların sistematik hale dönüştürülmesi konusunda yöneticilere belli başlı görevler düşmektedir. İşini en iyi şekilde yapmak isteyen yöneticilerin, karşılarına çıkan fırsatları tanımaları ve değerlendirmeleri, bilgilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir (Drucker, 2000: 369-376). Stratejilerin kurumsal olarak başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin üzerinde durması gereken konular aşağıda sıralanmaktadır (Göksel, 2010: 9-10):

- Stratejiler kurum geneline duyurulmalı ve değişiklikler sonrasında revize edilmelidir.
- Birimleri ve birim çalışanlarını kapsayan amaç ve hedefler stratejilerle uyumlu hale getirilmelidir.
- Uzun vadeli hedefleri kapsayacak şekilde belirlenen stratejilere uygun planlar yapılmalıdır.

- Kurumsal amaç ve hedeflere uygun olan stratejilerin uygulanabilmesi için faaliyetler belirlenmelidir.
- Uygulanmakta olan ya da değişiklikler sonrasında revize edilen stratejiler kurum çalışanlarına duyurulmalı ve düzenli olarak bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.

2.1.3 Stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi

Strateji, literatürde pek çok alanda kullanıldığı için bazı kavramlarla da ilişkilidir. Stratejiyle ilgili olan benzer kavramlar şöyledir:

Strateji ve politika

Politika; belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenen yolda gerekli olan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisi, kurallar toplamı yani genel plandır (Güçlü, 2003). Politika ile strateji kavramının benzer özellikleri, uzun vadeli olarak belirlenmiş olmaları ve amaca bağlılıklarıdır. Ancak her iki kavram uzun süre için belirlenmiş olsa da stratejinin içerdiği kararlar, değişken çevresel faktörler nedeniyle politikaya göre daha esnektir ve amaçlarla daha yakından ilişkilidir. Stratejik faaliyetler kurumsal tüm güçlerin amaca yönlendirilmesi iken, her politik uygulamanın amaçları gerçekleştirme için kullanıldığını ifade etmenin doğru olmadığı belirtilmektedir (Eren, 2000: 14). Politika ile strateji arasındaki en önemli farklardan birisi de politikanın karar vermek için düşünme rehberi niteliğinde olması, stratejinin de bu rehber kapsamında amaçların belirlenmesi ve kaynakların kullanılması kararlarının alınmasını sağlamasıdır (Dinçer, 2007: 30).

Strateji ve taktik

Taktik; stratejiden daha ayrıntılı, kısa, özel fikirleri kapsayan ve uygulama sanatından oluşan bir kavramdır. Strateji tasarı ve düzen içerisindeki düşünsel boyutta bir işlem iken, taktik uygulamanın ayrıntılı bir düzeni kapsamında, harekete geçme tarzını belirlemektedir (Güçlü, 2003). Taktikler stratejiyi uygulamaya koyarak, stratejinin gerçekleşmesini sağlayan bir araçtır. Ayrıca stratejilerin devamını sağlayan önemli bir unsurdur (Eren, 2000: 15).

Strateji ve yöntem

Yöntem kavramı politikaların veya stratejilerin uygulanma biçimi ile ilgili olduğundan politika ve strateji kavramına göre daha dar kapsamlıdır. Bu üç kavramın ortak noktaları uzun süreli seçimleri yansıtma ve yansıtmalarıdır (Güçlü, 2003). Yöntem kavramının stratejiyle kıyaslandığında standartlaştırma özelliğinin daha baskın olduğu görülmektedir. Uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler belirlenmiştir. Yöntemler farklı problemlerin çözülmesinde kullanılan usuller olarak ifade edilmektedir (Eren, 2000: 16).

Strateji ve plan

Plan; bugünden gelecekte ulaşılmak istenen noktaya nasıl ulaşılabileceğinin kararlaştırılmasıdır. Planlama ise planın uygulanma sürecindeki faaliyetler bütünüdür. Plan, "Bulunduğumuz nokta ile ulaşmak istediğimiz nokta arasında bir köprü, planlama ise bu köprüyü inşa etme çabasıdır". Yönetim fonksiyonlarının en temeli olan planlama, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından, nasıl ve hangi kaynaklarla yapılacağını belirler. Örgütün amaçlarına yönelik strateji ve hedeflerin belirlendiği doğru bir planlama süreci, yönetsel başarıyı da beraberinde getirmektedir. Çünkü örgütlerin ve bireylerin tüm çabaları ancak planla ve planlama faaliyetleriyle sonuca ulaşmaktadır (Genç, 2007: 61-62).

Plan ve strateji kavramı birlikte değerlendirilirken risk ve belirsizlik unsurları sıkça karşımıza çıkmaktadır. Çünkü planın süresi kısalırsa belirsizlik azalmakta, plan süresi uzadırsa belirsizlik artmaktadır. Bu bağlamda kısa ve orta vadeli planlar belirsizliği azaltan yönüyle "taktik" ve "program" kavramına yaklaşmaktadır. Uzun vadeli planlar ise belirsizlik ve riskin artması yönüyle stratejilere daha çok benzemektedir. Politikalar uzun süreli uygulamalarla ilgili olduğundan, uzun vadeli planlarla birlikte değerlendirilmektedir. Plan, hesaplandıktan sonra rakamsal olarak ifade edilebilen ve yazılan bir öngörü iken, strateji bazı durumlarda yöneticilerin zihnine yerleşip yazılı hale getirilmemiş bir kavram olarak yerini almaktadır. Stratejik planlama ise; yazılı hale getirilerek kesinlik kazandırılan stratejilerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Eren, 2000: 16-17).

Plandaki önemli olan husus; yöneticilerin yarını bugünün uzantısı olarak tahmin etme bakış açısından öte, geçmiş deneyimlerden farklı yöntemler geliştirme, dünyaya farklı bakış açısıyla bakma tutumlarıdır. Gelecek için yapılan tahminlerin tutmadığı bir planın başarısından söz edilemediğinden, senaryo analizlerine başvurularak iyi senaryoların geliştirilmesiyle bu sorun ortadan kaldırılmaktadır (Barca, 2009).

2.2. Stratejik Yönetim

2.2.1. Stratejik yönetimin tanımı

İnsanların topluluk olarak yaşamaya başladıkları zamanlardan bu yana bilinçli ya da bilinçsiz olarak uygulanan yönetim kavramı tüm dünyada da uygulanması bakımından evrenseldir. Siyaset, sanat, toplum bilimi gibi insanın olduğu her alanda uygulanan ve birçok disiplinler arası çalışmalarda yerini bulan yönetim, sanayileşme ile birlikte işletme bilimi açısından önemli bir kavram haline gelmiştir. Bireylerin koordine edilmesi ve kontrolü tanımından farklılaşarak, işletme biliminde üretimle ilgili girdilerin, çıktıların yönetilmesi olarak tanımlanmıştır. Çevresel ve teknolojik değişimler sonrasında kurumların, faaliyet alanlarında ve ürettikleri çıktılarda artma meydana gelmiştir. Bu değişim uzmanlaşma, tecrübe ve nitelik gibi unsurların önemini gündeme getirmiştir. Bu nedenle karmaşık bir yapı haline gelen işletmede başarı, birimler arası koordinasyon ve kontrolün sağlandığı yönetim kavramıyla mümkün olmaktadır (Göksel, 2010: 10).

Yönetim, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır. Stratejik yönetim ise öncelikle değişen çevre koşullarını kontrol edebilecek ve bu koşullara uyum sağlayabilecek bir örgütü gerektirmektedir. Örgüt ihtiyacı giderildikten sonra, örgütün operasyonel çevresine yönelik bilinçli ve planlı yöntemlerle hedef belirlemesi için stratejik yönetim önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Güçlü, 2003).

Ekonomistlere göre yönetim, işletmenin emek, sermaye, girişimci gibi üretim faktörlerinden biri iken, yönetim bilimcilere göre yönetenler ve yönetilenler arasındaki ilişkinin şeklini oluşturan otorite sistemi olarak tanımlanmaktadır. Toplum

bilimciler bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak adlandırırken, davranış bilimciler de daha kapsamlı bir tanımlama yaparak, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi için girişilen çabalar olarak ifade etmektedir (Göksel, 2010: 11).

Ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve toplumsal alanlarda yaşanan hızlı değişimler sonucunda kurumlar ayakta kalabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla klasik yönetim tarzlarını değiştirmeye başlamışlardır. Stratejik yönetim aslında yaşanan bu hızlı gelişmelere ayak uydurma zorunluluğundan kaynaklanmıştır. Bu bağlamda kurumlar, çevresel koşulları göz önüne alarak kaynaklarının, imkânlarının, fırsatlarının ve tehditlerinin analiz edildiği stratejik yönetimle kurumsal yapılarını şekillendirmektedir (Göksel, 2010: 41).

Stratejik yönetim, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlamıştır (Akgemci, 2008: 7). 1980 yılından itibaren işletme literatürüne girmiş, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türetilmiştir. Stratejik yönetim, stratejik planlamanın yapılarak uygun politikaların oluşturulması ve bu aşamaların karşılaştırmalı analizlerle kontrolünün sağlanması sürecidir (Eren, 2000: 18).

Bilgi teknolojilerindeki değişimle birlikte 1980'lerin başından itibaren kamu yönetimi alanında da değişimler yaşanmış ve özel sektör uygulamaları olan stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları kamuya uyarlanmaya başlamıştır (Ünal, 2013). Kamu sektöründe stratejik yönetim, devletin görevleri ve fonksiyonları kapsamında çevresel faktörlerden etkilenecek amaç ve hedeflerin belirlendiği çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Söyler, 2007).

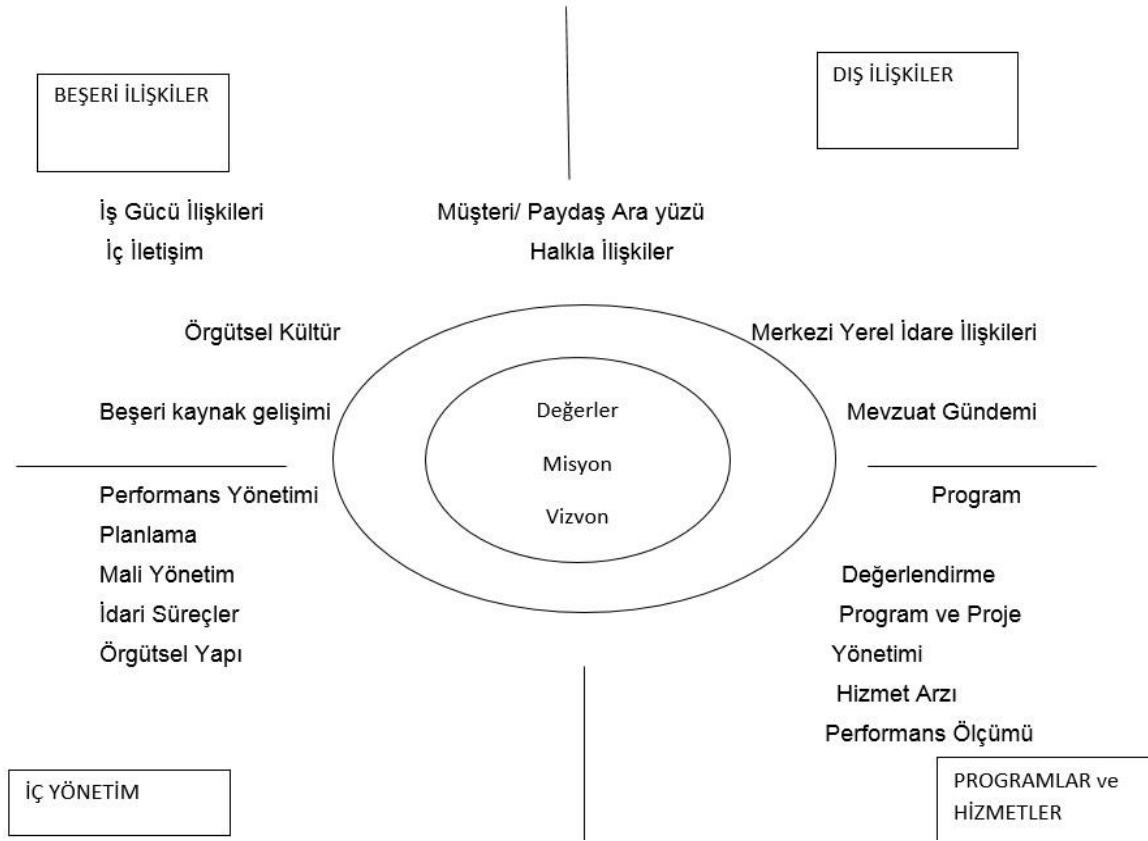
Stratejik yönetim, özel sektörün yanı sıra kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen gönüllü kuruluşlar için de önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Stratejik yönetim; misyon, vizyon, strateji ve aksiyon kavramlarını içeren, bu üç sektör içerisinde faaliyet gösteren tüm organizasyonların hedef ve amaçlarına ulaşmaları konusunda faaliyetlerini belirleyen bir yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim yoğun rekabetle karşılaşan organizasyonların, rekabet edebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için

izlemeleri gereken stratejileri belirleyerek, bu stratejilerin planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü sağlamaktadır (Aktan, 2006: 167-169).

Stratejik yönetim; "planlama" ve "yöneticilere yol gösteren rehber" olmak üzere iki temel unsuru içermektedir. Bunlardan birincisi; değişen çevresel koşullara uyum sağlanabilmesi için kısa ve uzun vadeli planlardan oluşan bir planlama sürecidir. İkincisi ise kurum yöneticilerine kurumun devamı ve başarısı konusunda yol gösteren bir rehber olmasıdır (Göksel, 2010: 42). Stratejik yönetim, kamu yönetimi anlayışındaki değişimlerle adından daha çok söz ettirmektedir. Stratejik yönetim ve stratejik planlama yeni kamu yönetimi anlayışıyla ortaya çıkan ve topluma sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi amacıyla gelişim gösteren kavramlardır. Bilgi çağıyla birlikte kalite, etkinlik, rekabetçilik, katılımcılık, saydamlık, hesap verilebilirlik gibi gündeme gelen yeni kavramlarla 20. yüzyılın sonlarında başlayan bu değişim, 21. yüzyılın başlarında da farklı disiplin ve bilim dallarıyla devam etmiştir. Bu disiplinler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Söyler, 2007) :

- Toplam kalite yönetimi
- Stratejik yönetim
- Stratejik planlama
- Sürekli gelişme stratejisi ve performans yönetimi
- İnsan kaynakları yönetimi
- Örgütsel kültürün geliştirilmesi
- Bilgi sistemleri yönetimi
- İyi yönetişim
- Değişim yönetimi.

Stratejik yönetim modeli ilgili olduğu tüm unsurlarla aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 2.1. Stratejik yönetim modeli

(Poister,T. And Streib, G., 1999, Strategic Management in The Public Sector, Public Productivity and Management Rewiew, Vol 22, No 3, 308-25' den akt. Bingöl, 2006: 195).

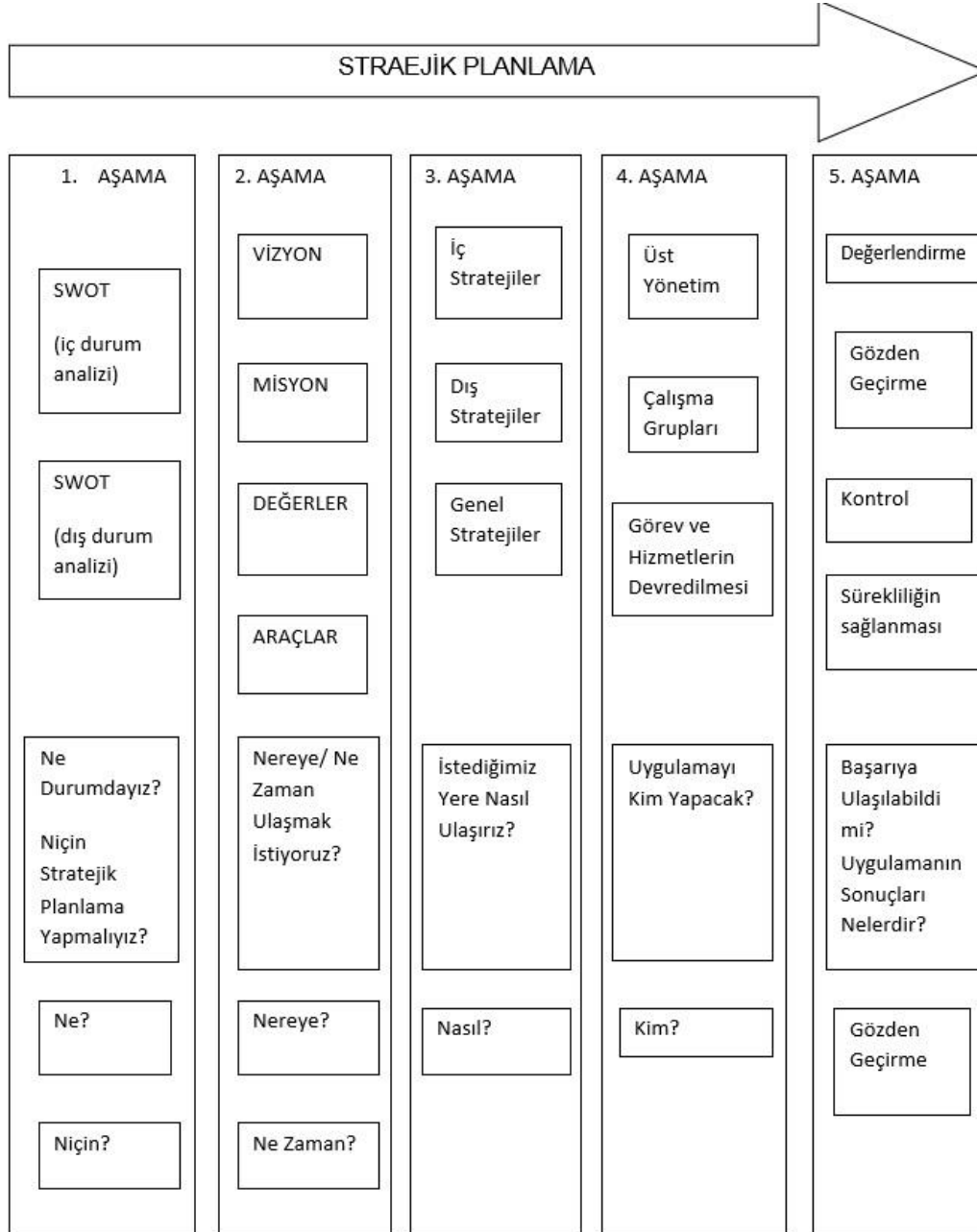
Stratejik yönetim gelecekte ne yapılacağını bir göstergesi değil, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için bugünden yapılacak faaliyetlerin belirlenmesidir. Stratejik yönetim değişen çevresel koşullar göz önünde bulundurularak, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için en uygun konumun saptanması, en uygun rotanın çizilmesidir. Bu nedenle stratejik yönetim dinamiktir.

Stratejik yönetimin temelini oluşturmak için analiz edilmesi gereken sorular aşağıda sıralanmaktadır (Aktan, 2006: 169):

- Strateji nedir?
- Strateji niçin oluşturulmalıdır?
- Strateji ne zaman oluşturulacaktır?
- Stratejiler nasıl oluşturulacaktır?

- Stratejileri kimler oluşturacaktır?
- Stratejilerle nereye ulaşılması hedeflenmektedir?

Stratejik yönetim süreç akım şeması, analiz edilen sorular ve gerekli aşamaları özetlemektedir.



Şekil 2.2. Stratejik yönetim süreç akım şeması (Aktan, 2006: 174)

2.2.2. Stratejik yönetimin özellikleri

Stratejik yönetim, kurumun geleceğe yönelik kararlar almasında etkin rol oynayan bir yönetim tekniği olarak ifade edilmektedir. Bu yönetsel sürecin daha iyi algılanabilmesi için temel özelliklerin ortaya konması gerekmektedir. Kurumsal açıdan incelediğinde stratejik yönetimin temel özellikleri şöyledir (Aktan, 2006: 170):

- Vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra stratejilerin ve aksiyon planlarının oluşturulmasıyla performansın, karlılığın ve verimliliğin artırılmasıdır.
- Üst yönetimin önderliğinde hazırlanan stratejik planın alt kademelerde uygulanabilmesi, izlenmesi için yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi stratejik yönetimin başarıya ulaşmasında önemlidir.
- Stratejik yönetim organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilerek, analizinin yapıldığı bir yönetim tekniğidir. Analizler sayesinde organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri, karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler belirlenmekte ve bu yönde stratejiler oluşturulmaktadır.
- Stratejik yönetim organizasyonu amaçlarına ulaştıracak faaliyetlerin planlanması, koordine edilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsamaktadır.
- Stratejik yönetim organizasyon için en doğru strateji ve taktiklerin belirlenmesi için stratejik düşünme kavramının gelişimini sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim hedeflere ulaşma konusunda takım çalışmasının önemini vurgulamaktadır.

Stratejik yönetim, kurumu belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda amaçlarına ulaştıran yönetim olarak tanımlanmaktadır. Yönetimlerin başarıya ulaşmasında ortam, kültür gibi farklı etkenler rol oynamaktadır. Bu konudaki en temel unsur şüphesiz ki çalışanlardır. İnsanın kültürel bir varlık olması, farklı ortamlar ve farklı kültürlerdeki motivasyon düzeyinden bağımsız olmaması gibi faktörlerden yönetsel başarı etkilenmektedir. Çalışan odaklı bir yaklaşımla ele

alındığında stratejik yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ertuna, 2008: 35-36):

Proaktif yönetim: Stratejik yönetim geleceği inşa etmeye yönelik proaktif bir yönetimdir. Etrafında olanlara tepki gösteren ya da bu durumlara uyum sağlayan yönetim değildir. Değişen şartları göz önünde bulundurarak, başarısızlıkların nedenini sorgulayan, araştıran gelecek odaklı bir yönetimdir.

Amaca yönelik yönetim: Kurum kendi vizyonu ve misyonu doğrultusunda amaçlarını belirlemektedir. Belirlediği amaçları da sayısal olarak ölçülebilen hedeflere dönüştürmektedir. Kurumun yapmış olduğu her faaliyet amaçlara ulaşılmasına yönelik çabalaradır.

Plana dayalı yönetim: Stratejik yönetim olayları akışına bırakmadan, amaçlara ulaştıracak sonuç odaklı planlar yapılmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetimin plana dayalı olması stratejik plandan ileri gelmektedir. Stratejik planlar 5 yılı kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır.

Katılımlı yönetim: Stratejik yönetim için önemli bir özellik de katılımın sağlandığı bir yönetim olmasıdır. Stratejik planlama ve diğer süreçlere katılım ne kadar artarsa başarı da o oranda artmaktadır. Çalışanlar planlama sürecine görüş ve önerileriyle ne kadar çok katkı sağlarsa, planın uygulanma aşamasına da daha yüksek ilgi düzeyiyle karşılık verilmektedir.

Yetkilendirmeli yönetim: Yetkilendirme kavramı kuruluşun teşkilat şemasında yönetim basamaklarının artırılması yerine, iyi yetişmiş liyakat sahibi çalışanlara yetki devrini amaçlayan bir tür sorumluluk paylaşımı anlamına gelmektedir. Böylece tüm yetkiler üst düzey yöneticilerde toplanmamış olmaktadır.

Sevklendirici yönetim: Üretkenliğin artırılması konusunda en önemli faktörlerden birisi de çalışanların zevkle çalışacakları bir ortam yaratmaktır.

Kader birliği sağlayan yönetim: Ortak amaca ulaşma konusunda çalışanların yapmış oldukları fedakârlık kader birliğinin kurulmasına zemin hazırlamaktadır.

Kader birliği sağlayan yönetimin kendine özgü farklı kültürlere sahip her ülkede başarı sağlayacağı da düşünülmemektedir.

Stratejik yönetimin diğer yönetimlerden ayrılan özellikleri ise aşağıda belirtilmektedir (zn, 2000: 3-4):

- Stratejik yönetim işletmenin geleceğine yönelik olarak, üst yönetimin bir fonksiyonudur.
- Stratejik yönetim işletmeyi uzun vadeli amaçlarına ulaştırmak için vizyona yöneliktir.
- Stratejik yönetim stratejik kararların etkilerini işletmeyi oluşturan bütün-parça ilişkilerini göz önünde bulundurarak incelemektedir. İşletmeyi oluşturan tüm parçalarla işletmeyi bir bütün olarak düşünmektedir.
- Stratejik yönetimde dış evre önemli olduğundan dolayı işletme açık bir sistemdir.
- Stratejik yönetim toplumsal faydayı ön planda tutan bir yaklaşımla sosyal sorumluluk taşımaktadır.
- Stratejik yönetim işlemenin amaçlarına ulaşması konusunda kaynak dağılımının etkin ve verimli yapılmasını sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim belirlenen hedefler doğrultusunda, üst yönetimden alt kademelere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturmaktadır.

2.2.3. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi

Küresel anlamda artan rekabet ortamı stratejik yönetimin önemini bir kez daha vurgulamıştır. Stratejik yönetim sadece özel sektör için değil aynı zamanda kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen gönüllü kuruluşlar olarak adlandırılan üçüncü sektör için de stratejik düşünme, stratejik karar alma ve stratejik plan yapma gibi kavramları gündeme getirmiştir. 1980’li yıllardan önce çoğunlukla çok uluslu şirketler, büyük holdingler gibi organizasyonları kapsayan özel sektör alanında uygulanırken, günümüzde  sektörde de yaygın bir araç olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2006: 167).

Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi şirket odaklı olarak dönemler itibariyle aşağıdaki gibi yer almaktadır (Grant, 1995: 17' den akt. Dinçer, 2007: 63):

1950'ler şirketin bütçe yoluyla mali kontrolünün odak noktası olarak belirlendiği, kavram ve teknik olarak, yatırım planlamanın ve proje değerlemenin kullanıldığı, finansal yönetimin ise örgütsel gösterge olduğu,

1960'lar şirketin planlı büyümeye odaklandığı, piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerjinin kavram ve teknik olarak kullanılmaya başlandığı, örgütsel göstergelerin ise planlama bölümlerinin geliştirilmesi ile çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu olarak kabul edildiği,

1970'ler şirketin odak noktasının portföy planlaması olduğu, kavram ve teknik olarak tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümlerinin kullanıldığı, stratejik kontrol, finansal bütünleşme, şirketin bölümleri ile merkez arasındaki diyalogun bir unsuru olan stratejik planlamanın örgütsel göstergelerde yerini aldığı,

1980'ler şirketin sektör ve pazar seçimi ile beraber konumlanmasının odak nokta olarak belirlendiği, sektör yapısı analizi ve rekabet analizinin kavram ve tekniklerde yerini aldığı, örgütsel göstergelerin ise cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiye edilerek, aktif varlık yönetimi olduğu,

1990'lar şirketin odak noktalarının rekabet üstünlüğü alanları ile stratejinin dinamik boyutu olduğu, kavram ve tekniklerde de kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, hız analizi, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajının kullanıldığı, şirketin yeniden yapılandırılması, reengineering, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi, örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarlanmasının örgütsel gösterge olarak belirlendiği süreçleri yansıtmaktadır.

Yönetim ve işletme alanlarındaki sorunların artmasıyla beraber 20. yüzyılın başlarından itibaren konu sistematik yaklaşımla incelenerek, bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Öncelikle yönetim biliminin doğuşu, 20. yüzyılın ikinci yarısında ise stratejik yönetim kavramının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu gelişmeler ilk olarak

Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanmıştır. Yönetim biliminin doğuşundan stratejik yönetim kavramına geçiş süreci aşağıdaki evrelerle de ifade edilmektedir (Üzün, 2000: 6-7):

1900-1930: Bu yılları kapsayan sürede işletmenin mevcut durum ve şartlarına yönelik faaliyetlerinin basit bir şekilde planlandığı görülmektedir. Sürece hâkim olan klasik yönetim kararları ise iş bölümüne dayalı uzmanlaşma, hiyerarşik ilişkilerin tespit edilmesi ve işletme faaliyetlerinin belirlenmesidir. Ayrıca bu yıllarda yapılan bütçeleme çalışmaları bölüm yöneticilerinin kararları ile sınırlı kalmıştır.

1930-1950: İşletmenin bir bütün olarak değerlendirildiği, planlama, iş usulleri, fonksiyonel plan ve politikaların daha geniş kapsamlı ele alındığı süreçtir. İşletmelerin dış çevredeki değişimleri göz önünde bulundurarak uzun vadeli plan yapma ihtiyacı hissettikleri dönemdir.

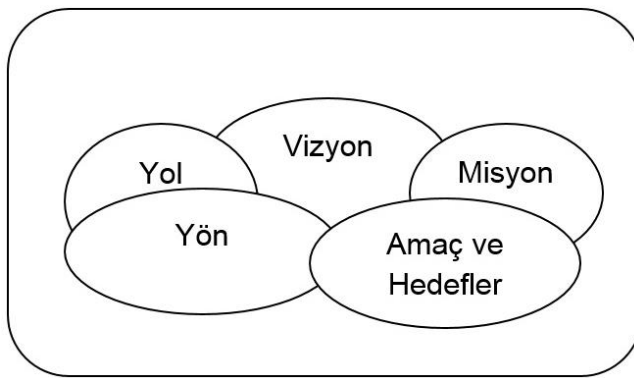
1950- 1960: Yöneticilere gelecekte nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili yol gösteren işletme politikaları geliştirilmiştir. İşletmelerin en önemli sorunu; gelecek birkaç yıl için planlar geliştirip bu planları uygulamaktır.

1960'lı yıllar ve sonrası: Birden fazla yılı kapsayan uzun vadeli planlama çalışmalarının farklı boyutlarda ele alındığı, ürün ve pazarın birlikte analiz edildiği, askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kavramının işletme literatürüne girmesiyle stratejik planlamaya dönüştüğü süreçtir.

Ülkemizde 1930 ve 1940'lı yıllarda bilimsel çalışmalara başlanmamıştır. 1960'lı yıllara gelindiğinde ise işletmelerin planlama bölümlerinin kurulmaya başlamasıyla kısa vadeli, bütçe ve program statüsünden uzaklaşmayan planlar yapılmıştır. Plan döneminin ilk yılını bütçenin oluşturduğu ve planın her yıl birer yıl kaydırılarak yenilendiği ilk uzun vadeli planlama 1971 yılında Koç Grubu tarafından yapılmıştır. Bu gelişmeyi takiben 1978 Eczacıbaşı, 1981 Türkiye Şişe Cam Fabrikaları, 1983 Yaşar holding, 1985 Alarko ve Borusan gibi kuruluşlar için uzun vadeli planlamanın başlangıç tarihi olmuştur. 1970'li yılların sonu, 1980'li yılların başlangıcı uzun vadeli planlama açısından ilklere konu olmuştur (Üzün, 2000: 8-9).

2.2.4. Stratejik yönetim süreci

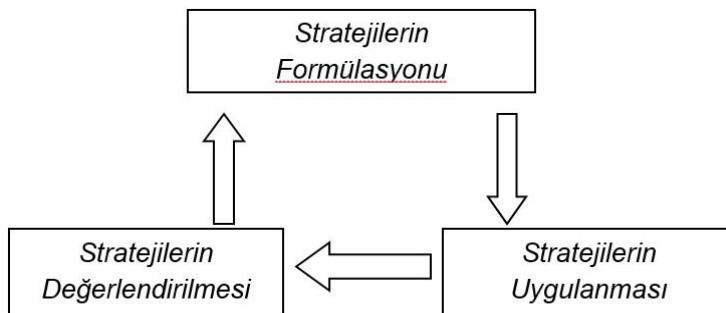
Yönetim felsefesi bir bütün olarak düşünüldüğünde stratejik yönetim, kurumun vizyon ve misyonunun oluşturulması, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaştıracak yol ve yönü tanımlayan politikaların oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi tüm bu aşamalar birbiriyle doğrudan ilgili, birbirini destekleyen ve geliştiren evrelerdir (Ertuna, 2008: 11-12-14-15).



Şekil 2.3. Stratejik yönetim (Ertuna, 2008: 14)

Stratejik yönetimin aşamaları aynı zamanda stratejik planlamanın da aşamalarını oluşturmaktadır. Çünkü stratejik planlama ve stratejik yönetimin temeli stratejilere dayanmaktadır. Stratejik planlama süreci ve planın hayata geçirilmesi stratejik yönetimin de başarıya ulaşmasındaki en temel faktörlerden birisidir.

Stratejik yönetim süreci; stratejilerin formülasyonu, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi olmak üzere üç ana evrede gerçekleşmektedir.



Şekil 2.4. Stratejik Yönetim Sürecinin Evreleri (David, R., Fundamentals of Strategic Management, 1994'den akt. Üzün, 2000: 16).

Stratejilerin formülasyonu evresi; araştırma, analiz ve karar verme aşamalarından oluşmaktadır. Misyon bir işletmenin, şirketin ya da kurumun varoluş sebebi olduğundan öncelikle yöneticiler kurumun misyonunu belirleyerek yola çıkmaktadır. Misyon belirlendikten sonra stratejiler, hedefler ve politikalar oluşturulmaktadır. Organizasyon, araştırma evresinde iç ve dış gözlem yapmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir. İç gözlem organizasyonun kendi yapısı içerisindeki üstünlüklerin ve zayıflıkların, dış gözlem ise dış çevreye yönelik fırsatların ve tehditlerin analizini sağlamaktadır. Araştırma ve analizini tamamlayan organizasyon elde ettiği bu gözlem verileriyle amaç ve hedeflerine yönelik karar almaktadır. Araştırma, analiz ve karar verme safhalarının tamamlanması stratejik planın da hazırlık sürecinin bitmesi anlamına gelmektedir. Bu noktadan sonra stratejilerin uygulanması evresine geçilmektedir (Üzün, 2000: 17-18).

Stratejilerin uygulanması: üst yönetimin sorumluluğunda olan, uygulamada orta ve alt kademelere kadar yayılan ve stratejik yönetimin hareket evresidir. Çalışanların ve yöneticilerin kişisel disiplin ve bağlılıkla harekete geçirilmesinin güçlüğünden dolayı stratejik yönetimin en zor evresi olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada örgüt kültürünün benimsenmiş olması büyük rol oynamaktadır. Stratejilerin uygulanması, hedeflerin ve politikaların tespit edilerek, kaynakların amaca yönelik tahsisini gerektirmektedir (Üzün, 2000: 18). Politika; hedefe ulaştıracak yolu, tanımlanabilen ve ölçülebilen nitelikte ifade etmektir (Ertuna, 2008: 14). Çalışanların görüş ve önerileriyle şekillendirilen hedef ve politikalar, stratejilerin uygulanma aşamasında katılımı sağlamaktadır. Belirlenen hedef ve politikalardan sonra faaliyetlere göre kaynak tahsisinin yapılması gerekmektedir. Kaynak tahsisi organizasyonun yıllık gelir ve gider dağılımını gösteren bütçe ile yapılmaktadır (Üzün, 2000: 20).

Stratejilerin değerlendirilmesi: amaçlara ulaşma derecesinin tespit edilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Değerlendirme evresi; işletmenin iç ve dış çevresinin göz önünde bulundurularak var olan stratejilerinin değerlendirilmesi, planlanan ile gerçekleşen hedefler arasındaki performansın ölçülmesi, iç ve dış çevreye yönelik stratejileri geliştirmek için faaliyetlerin planlanması olarak üç aşamada gerçekleşmektedir. Değerlendirme evresi sürekli değişen çevresel

faktörlerin gözlemlenip, değişime hızlı ve etkin bir şekilde ayak uydurma gerekliliğinden, stratejik yönetimin en önemli evresi olmaktadır (Üzün, 2000: 21).

2.2.5. Stratejik yönetimin amaçları ve faydaları

Stratejik yönetim örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği yer arasındaki yolu tarif etmektedir. Uzun vadeli geleceğe dönük bir bakış açısıyla örgütün amaç ve hedeflerine ulaştıracak yöntemleri belirlemektedir. Çalışanların güdülenmesine katkıda bulunarak, çevreye karşı duyarlılığı geliştiren çağdaş bir yönetim sürecidir. Stratejik yönetim değişimlere ayak uydurmak için iç ve dış çevre analizlerinin yapılmasını sağlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda kurumun performansının artırılmasını, karlılık ve verimlilik seviyelerinin yükseltilmesini hedeflemektedir (Kiraz, 2007: 14-16).

Stratejik yönetimde amaç organizasyonların geleceği karşılamaları yerine, kendi geleceklerini inşa edebilmek adına öngörülerini doğrultusunda geleceklerini şekillendirmeleridir. Bu nedenle özel sektör, kamu ya da kar amacı gütmeyen kuruluşlar için başarı, stratejik olarak yönetilmekle mümkün olmaktadır. Stratejik yönetim geçmişteki başarıların tekrar edilmesinden öte, beklenmeyen durumların ve karşılaşılan problemlerin üstesinden gelmektir. Bu nedenle stratejik yönetimin kuruma sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Güçlü, 2003):

- Stratejik yönetim değişen durumların önceden sezilmesine imkân tanımaktadır.
- Stratejik yönetim amaçların ve yönelimlerin açık bir şekilde ortaya konmasını sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim kararları sistematik bir biçimde ele almaktadır.
- Stratejik yönetim kurum içerisindeki temel problemlerin araştırılmasında, yöneticilere katkı sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim kurumsal iletişim, bireysel projelerin koordinasyonu, kaynak tahsisi ve bütçe gibi kısa vadeli planların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

2.3. Stratejik Planlama

2.3.1. Stratejik planlamanın tanımı

Ekonomik ve teknik alanda yaşanan değişimler sonucu ülkelerin birbiriyle rekabeti, sorunların çözümlenmesi, kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçların karşılanması gibi resmi ve özel yaşıntıda duyulan gereksinimler sonucunda planlama yöntemi gelişmiştir. En az zaman ve emek harcanarak istenen noktaya ulaşma çabası hem bireysel açıdan hem kamu ve özel sektör açısından planlama tekniğiyle mümkün olmaktadır (Tortop, İsbir, Aykaç, 1993: 54-55).

İşletme açısından ele alındığında da yöneticilerin işletmeyi yaşatmak ve devamlılığını sağlamak için geleceği tahmin etmeleri gerekmektedir. Geleceğin öngörülerek, işletme faaliyetlerinin bu açıdan değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Gelecekte karşılaşılabilecek durumlar belirsiz olduğundan yöneticiler kararların sistemli bir şekilde incelendiği bir yönetim yöntemi olan planlamaya başvurmaktadır. Planlama işletmenin tüm bölümlerini ilgilendiren bütünsel bir süreçtir. Tüm kararların titizlikle incelenerek işletmenin faaliyette bulunduğu çevreye karşı tutumları belirlenmektedir (Eren, 2000: 35-36). Yapılacak tüm çalışmaların ilki olan planlama, yönetim sürecinin de birinci aşamasıdır. Çünkü kurumları amaçlarına ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi ve koordinasyonu ancak planlama ile mümkün olmaktadır (Göksel, 2010: 15).

Plan türleri; kullanım biçimlerine, sürelerine ve niteliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Kullanım biçimlerine göre planlar; sabit ve tek amaçlı planlar, sürelerine göre planlar da kısa, orta ve uzun vadeli planlardır. Stratejik planlar ve taktik planlar ise niteliklerine göre planlar sınıflandırılmasında yer almaktadır. Stratejik planlar dış çevreyi göz önünde bulundurarak, örgütü bir bütün halinde gören ve örgütün amaçlarına ulaşmasında karşılaşılabilecek sorunları değerlendiren planlardır. Stratejik planlar örgütün amaçlarına ulaşması için ne yapılması gerektiğini belirlerken, taktik planlar bu amaçlara yönelik faaliyetlerin nasıl yapılacağı üzerinde durmaktadır (Genç, 2007: 64).

Stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden ayrıldığı durumlar aşağıda sıralanmaktadır (Eren, 2000: 46-47-49-51):

- Zaman süresi: Stratejik planlama uzun süreli bir planlamadır. Finansal planlar, araştırma geliştirme planları, personel edinimi planları uzun süreli planlar olmasına rağmen stratejik plan değildir. Stratejik planlama kendi bakış açısı ve süresi bakımından uzun süreli planların bir kısmını oluşturmaktadır. Stratejik plan diğer uzun süreli planların hareket noktası olarak planlara yön vermektedir.
- Verilerin niteliği: Stratejik planlamayı oluşturan veriler çeşitli içeriklere sahiptir. Kurumun teşkilat yapısından, misyonuna, vizyonuna, fiziksel kaynaklarından, bilgi ve teknolojik kaynakları ile insan kaynaklarına, stratejik amaçları ve hedeflerinden, faaliyetlerinin maliyetlerine uzanan heterojen verilere sahiptir.
- Verilerin sayısı ve miktarı: Stratejik planlama kurumun sosyal, ekonomik, politik çevreleriyle doğrudan ilgili olan tüm verileri içerdiğinden, diğer planlama türlerine göre daha fazla heterojen veriye sahiptir. Stratejik plan kurum içindeki tüm planlama faaliyetlerini, geleceğe ilişkin tahminleri ve raporları bir araç olarak kullandığından tüm planların bütünleştiricisi rolünü üstlenmektedir.
- Organizasyon seviyesi: İşletme dış çevre ve iç çevresiyle bir bütündür. Üst yönetim dış çevre ve iç çevreden elde ettiği verileri her süreçte analiz ederek, planları ve uygulamaları bu verilere göre değerlendirmektedir. Bu nedenle stratejik plan yönlendirici etkisi olan organizasyonun en üst seviyesinde oluşmaktadır.

Stratejik planlama; uzun vadeli ve geleceğe yönelik bir bakış açısıyla, örgütün amaçları, hedefleri ve faaliyetleri doğrultusunda örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği yer arasındaki yolu tarif eden bir süreçtir. Yönetim fonksiyonlarından olan planlama ile başlayan bu süreç kontrol fonksiyonuyla devam ederek döngüsel nitelik kazanmaktadır. Örgütlerin çevrelerinde yaşanan değişimlere ayak uydurarak, kendilerini geliştirmeleri konusunda dinamik olmalarını gerektirmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010).

Stratejik planlama kurumun işlevleri ve amaçlarına göre uyarlanabilen bir yönetsel araçtır. Kapsamı ve uygulanma biçimi kurumsal, yerel ve ulusal ölçekteki değişkenlere bağlı olarak kurumsal yönetim, kurumsal gelişim, kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi gibi konularla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda stratejik planın unsurları değişkenlik gösterebilmektedir. Stratejik planlama çalışması, mevzuatlar kapsamında hazırlanan bir plan ile başlayarak, iki uçla sınırlanan bir aralıkta şekillenmektedir. Kurumun ihtiyaçları, tercihleri, kurumsal kapasite ve üst yönetimin sahiplenmesi doğrultusunda kurumun bu aralık içerisinde hangi noktada yer alacağı belirlenmektedir. Başlangıç noktasının mevzuatlar çerçevesinde hazırlanan stratejik plan olduğu bu süreç, muhasebe, bütçeleme, raporlama, mali, fiziki, beşeri kaynakların stratejiler doğrultusunda etkin kullanıldığı kurumsal süreç analizlerini içeren “kurumsal dönüşüm projesi” olarak karşımıza çıkmaktadır (Bingöl, 2006: 193-194).

Stratejik planlama belli bir metodolojisi olan, belirli süreçlerin birbirini takip ettiği planlı ve sistemli bir yapıyı ifade etmektedir. Stratejik planlama kurumun vizyonu doğrultusunda, mevcut durumuyla çevresel faktörlerin değerlendirilmesi sonucunda arzulanan noktaya yol ve yön veren süreçtir. Stratejik planlama klasik yönetim tarzından uzaklaşılarak, kurumlara rekabet üstünlüğü sağlamak için, çevresel faktörlerin göz önüne alındığı, değişime açık olarak, kurumun kendi geleceğini yaratması sürecidir (Gürer, 2006).

Stratejik planlama, kurumun bulunduğu nokta ile belirlediği amaç ve hedeflerine ulaştıracak yöntemleri kapsayan gelecekte ulaşmak istediği noktaya götürecek yolu ifade etmektedir. Bu kapsamda stratejik planlama (Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 2006: 7-8);

- Girdilere değil çıktılara odaklı olarak sonuçların planlanmasıdır.
- Dinamik, geleceğe yönelik, değişen şartlara uyumu gerektiren değişimlerin planlanmasıdır.
- Gelecekte ulaşmak istenen noktanın resmini çizebilecek ölçüde gerçekçidir.

- Kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neleri yaptığını, niçin yaptığını şekillendirmek için temel kararlar üzerinde duran yönetsel bir araçtır.
- Kurumsal faaliyetlerden elde edilen sonuçların izlenmesine, değerlendirilmesine ve kontrol edilmesine olanak sağlayan hesap verme sorumluluğunu geliştirmektedir.
- Kuruluşun en üst düzeyindeki yöneticilerden alt kademelerdeki personele kadar desteğin ve katkının sağlandığı katılımcı bir yaklaşımla hazırlanmaktadır.
- Gelecek odaklı bir yaklaşımla hazırlandığından günü kurtarmanın ötesinde uzun vadeli bir plandır.
- Kuruluşların kendi yapıları, kaynakları ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen, esnek ve şablon olmayan bir plandır.
- Stratejik plan hazırlanıp bitirilmeyen, eyleme dönüştürülerek uygulanan bir süreci kapsadığı için sadece bir belge değildir.

Stratejik plan, kurumun tüm paydaşlarının görüş ve önerilerinin göz önünde bulundurularak, kaynak dağılımının öncelik sırasına göre yapıldığı, kurumun mevcut durumunun çevre analizleriyle belirlendiği, geleceğe yönelik katılımcı bir belge niteliğindedir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012). Stratejik planlama strateji ve uygulama planının biçim verildiği stratejik yönetimin önceki aşamasıdır. Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının tanımlarına dair net bir ayırım olmamakla birlikte, teknik açıdan birbirinin devamı olarak, birbirlerinin yerine de kullanılabilir. Stratejik yönetim genel anlamda stratejik planın uygulanması ve kontrolü aşamalarını kapsayan bir yönetim süreci olarak ifade edilmektedir. Ülkemizdeki yasal düzenlemelerde ise stratejik yönetim yerine stratejik planlama kavramı kullanılmaktadır (Ünal, 2013).

2.3.2. Stratejik planlamanın özellikleri

Her alanda yaşanan hızlı değişimler sonucunda örgütler varlıklarını sürdürme ve kendilerini geliştirme yolunda, çevrelerinde olup biten değişimleri iyi gözlemleyerek hareket etmekte, fırsat ve tehditlere yönelik değerlendirmeler

yapmaktadır. Bu nedenle küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında, geleceğin belirsizliklerini en aza indirmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla tüm kuruluşlar stratejik plana ihtiyaç duymaktadır. Örgütün kaynakları ve hedefleri kapsamında çevresel şartlara uyum, örgütün geleceğe hazırlanması, beklenmedik durumlar karşısında belirlenen stratejilerle hızlı ve etkin bir şekilde çözüme yönelme stratejik plan sayesinde mümkün olmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010).

Stratejilerin yönetimde araç olarak kullanılması stratejik planlama sayesinde hayata geçirilmektedir. Stratejik yönetimin uygulama aracı olarak stratejik planlama (www.kaynakindir.com);

- Yönetim planlaması modeli olarak karar verme aracıdır.
- Yaşanan değişimlere uyum sağlamak için geleceği tanımlamadır.
- Ulusal kaynakların yönetilmesi ve denetlenmesi bakımından, üretim ve işgücünün teknolojik gelişmelerle birlikte artırılması konusunda makro planlama aracıdır.
- İşletme, şirket ya da kurum ve kuruluşlar için mikro planlama aracıdır.
- Rekabete dayalı hızlı değişimlerin yaşandığı süreçte uzun vadede olmak istenen yerin belirlenmesidir.
- Belirlenen hedefe yönelik yeniliklerin, gelişmelerin, çevreye uyumun sağlanması ve denetimin gerçekleştirilmesidir.
- Stratejik planlama, geleceğe yön vermesi, bugünün eğilimlerinden hareket ederek geleceğin belirlenmesi ve bugünün kararlarıyla gelecekte en iyi olma amaçlarını gerçekleştirmektedir.

2.3.3. Stratejik planlamanın tarihsel gelişimi

Stratejik planlama 1960-1980 yılları arasında gelişen ve stratejik yönetim alanında klasik olarak nitelendirilebilecek ilk düşünce akımıdır. Stratejik planlama düşünce akımının en önemli özelliği stratejilerin planlı olarak geliştirilmesine katkı sağlamasıdır. Stratejilerin geliştirilmesi konusunda sistematik açıklamaların

yapıldığı bu dönemde, ön kabul gören düşünce, stratejilerin kontrollü ve akılcı yolla geliştirilmesidir (Barca, 2009). Stratejik planlama sürecinin gelişim evreleri şöyledir (Eryiğit, 2013):

- M.Ö. 340' dan 1900'lü yıllara kadar askeri planlama uygulamaları.
- 1900 -1930: Yapmak ve düşünmek ayrımının kavramlaştırılması.
- 1930- 1950: Kurumsal bütçeleme ve mali planların öne çıkması.
- 1950- 1960: Sınırlı kapsamlı operasyonel planlamanın hakim olması.
- 1960- 1965: Uzun vadeli geleceğin planlanması.
- 1965 -1970: Bütünsel yaklaşım ve sistem görüşü ile gelişen toplu planlama.
- 1970 -1980: Yol ve yön çizme olgularının ön plana çıktığı stratejik planlama.
- 1980-1985: Açık örgüt, çevreyle etkileşim, geri bildirim gibi unsurları kapsayan planlama yaklaşımı ile stratejik yönetim.
- 1985- 1990: Stratejik senaryolar.
- 1990-1995: Stratejik kültür.
- 1995 yılı sonrası stratejik yetkinlikler sürecidir.

Strateji kavramı ve planlama uygulamaları ilk olarak askeri alanda görülmektedir. İlerleyen süreçte kısa vadeli, sınırlı, operasyonel planlar yerini uzun vadeli, bütünsel yaklaşımlı, çevreyle etkileşim içerisinde olan, stratejik yetkinliklerin ön planda tutulduğu stratejik planlamaya bırakmıştır.

Aslında 1960'lı yıllarda iş dünyasına yönelik geliştirilen stratejik düşünce kavramını Kenneth R. Andrews ve H. Igor Ansoff yönlendirmiştir. Bu iki önemli öncü isim, stratejiyi bilimsel bir yaklaşım yerine, üst yönetimin karşılaştıkları yönetsel sorunların çözümlenmesindeki uygulamalara yönelik bir yaklaşım olarak ele almıştır. Andrews ve Ansoff için stratejiyle ilgilenmek, "bilim yerine sanatla ilgilenmek" olduğu için, strateji geliştirmeye yönelik tavsiyeci bir üslup kullanmışlardır. Böylece 1960'lı yıllarda stratejik planlama olarak adlandırılan yaklaşım, tavsiyeci bir anlayışla gelişmiştir. Andrews' in önermiş olduğu kavramsal çerçeve işletmenin güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte, pazarın fırsat ve tehditlerinin beraber değerlendirildiği "SWOT Analizi"dir. Ansoff'un stratejik planlama anlayışının odağında bulunan kavram ise "Boşluk Analizi" dir. Bu analiz, işletmenin mevcut konumu ile ulaşmayı arzuladığı konumun tanımlanarak, aradaki farkın nasıl

doldurulacağıının belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ansoff' un stratejik planlama yaklaşımında öncelikle hedefler belirlenmekte, sonrasında hedefleri gerçekleştirecek araçlar geliştirilip test edilmektedir. Böylece mevcut konumdan arzulanan konuma geçmek için plan kapsamında hareket edilmektedir. SWOT Analizi ve Boşluk Analizinden sonra stratejik planlama yaklaşımının gelişimine katkı sağlayan son teknik 1970'lerde ortaya çıkan "Senaryo Açılımı" dır. Andrews ve Ansoff' un geliştirmiş oldukları tekniklerin ortak noktası "Tahmin et ve Hazırlık Yap" olarak özetlenmektedir. Geleceğin tahmin edilmesinin mümkün olmadığı nokta da ise "Senaryo Açılımı" kavramı gündeme gelmiştir. Senaryo tekniği de geleceğin tasarlanarak hazırlık yapılması yaklaşımından doğmuştur (Barca, 2009).

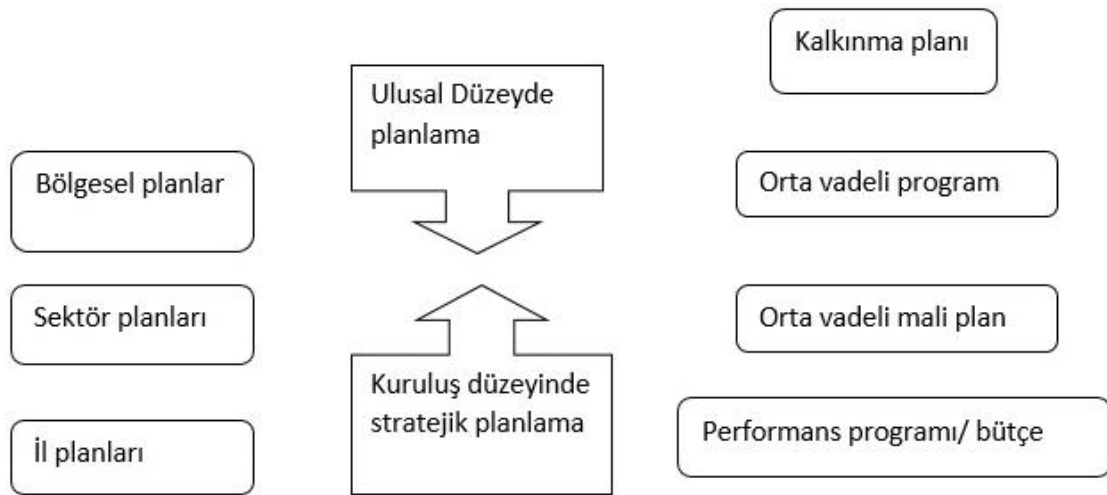
2000'li yıllara gelindiğinde ise stratejik planlama yaklaşımı Kamu Yönetimi Reformu kapsamında ele alınmaya başlamıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte stratejik yönetim, stratejik planlama, yönetim gibi kavramlar, hesap verilebilirlik, saydamlık, şeffaflık ve katılımcılık gibi ilkeler gündeme gelmiştir. Klasik yönetim tarzından uzaklaşılarak, kamusal hizmetlerin sunumunda etkinlik ve verimliliğin ön planda tutulduğu yeniden yapılanma sürecine geçiş başlamıştır.

Hukuksal, yapısal ve yönetsel düzeylerde ortaya çıkan sorunlar kamu yönetiminde krizlere sebep olmaktadır. Stratejik planlama özellikle yönetsel açıdan sorun teşkil eden durumlarda, stratejik düşünme ve stratejik davranma kabiliyetiyle çözüm sunmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı, değişen piyasa koşulları özel sektörü değişime ayak uydurmaya yönlendirirken, kamu kurumlarını da vatandaşa etkin ve verimli bir şekilde hizmetin sunulması sorumluluğuyla yenilikleri yakından takip etmek durumunda bırakmıştır. Vatandaşların beklenti düzeyinin yükselmesi nedeniyle sunulan kamu hizmetinin niteliğinin de artırılması ihtiyacı, kamu yönetiminde yapısal reformları gerektirmiştir (Demirdizen, 2012).

Kamu kurumlarının toplumsal ihtiyaçları karşılamada hantal ve verimsiz olarak nitelenmesi, esnek olamaması, merkeziyetçi yapının kaynak israfına yol açması gibi faktörlerden yola çıkılarak, kamuda da özel sektöre ait yönetsel tekniklerin kullanılması gündeme gelmiştir. Bu kapsamda hazırlanacak olan stratejik planlar ile, kamu kaynaklarının etkin kullanımı, personelin işe odaklanması ve stratejik amaçlar, hedefler, faaliyetler kapsamında kamu kurumlarına yarar sağlanacağı dile

getirilmiştir. Radikal bir değişim sürecini kapsayan stratejik planlama faaliyeti, bürokraside önemli bir zihinsel dönüşümü ve yeni bir anlayışı gerektirmektedir (Karasu, 2012). Bu değişim ülkemizde kamu mali yönetim reformu ile gün yüzüne çıkmıştır.

Ülkemizde Kamu Mali Yönetimi Reformu 2000’li yılların başından itibaren hareketlilik kazanmıştır. Bu reform süreciyle birlikte 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılarak bütçeleme sürecinde düzenlemeler yapılmıştır. Kanun kapsamındaki kamu idarelerine stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmiştir. Bu bağlamda stratejik planlamanın kapsamı ve çerçevesinin dayanak noktasını mevzuatlar oluşturmaktadır. Stratejik planlama yükümlülüğü ile kamu yönetiminde, idarelerin maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, performans odaklı yaklaşımın benimsenmesi, kamu hizmetinin sunulmasında taleplerin göz önünde bulundurulması ve hesap verme bilincinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Kamu yönetiminde yapılan köklü değişiklikler sonrasında önem kazanan stratejik planlama, şekilde de görüldüğü gibi ulusal düzeyde yapılan planlarla doğrudan ilişkilidir (Aktan, 2006: 197-198).



Şekil 2.5. Planlamanın örgütlemesi (Aktan, 2006: 198)

Kamu kurumları var oldukları ülkeden bağımsız bir konumda bulunmamaktadır. Ulusal düzeyde yapılan planların içerisindeki amaçlar, hedefler, politikalar doğrudan kurumsal düzeyde yapılan planların da temelini oluşturmaktadır. Ülkenin kalkınma politikaları, büyüme hedefleri, bilgi ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek çağa ayak uydurması, uluslararası alanda

yetkinliklerle adından söz ettirmesi gibi unsurlar kurum ölçeğinde de etkili olmaktadır. Yönetmelik otorite ile kurumlar birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir. Ülkenin kalkınmasına ve büyümesine yönelik hedefler ancak ulusal düzeyde bireylerin ve kurumların en üst seviyede katılımıyla başarıya ulaşmaktadır. Bu açıdan stratejik plan da öncelikle kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan gibi temel üst politika belgelerine uyumlu olmayı gerektirmektedir. Ulusal ölçekte uyum sağlandıktan sonra bölgesel düzeyde, il ve sektör düzeyinde de amaçlar, hedefler ve faaliyetlerin uyumlaştırılması gerekmektedir. Çünkü stratejik planı hazırlayan kurumlar, sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve paydaşların katkılarıyla planlamayı ve planın uygulanma sürecini katılımlı olarak gerçekleştirmektedir.

2.3.4. Stratejik planlama süreci

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin ikinci maddesinde stratejik plan hazırlamakla yükümlü olan kamu idareleri genel bütçeli idareler, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idareler olarak ifade edilmiştir. Mevzuatların dışında, işletmeler, şirketler de geleceğe yönelik hedefleri doğrultusunda stratejik plan hazırlamayı tercih etmektedir. Çünkü stratejik plan yasal bir zorunluluktan öte gelişen ve değişen çevresel şartlar nedeniyle bir ihtiyaç olmaktadır. Stratejik planlama süreci kamu kurum ve kuruluşlarıyla birlikte işletmeler, şirketler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kısacası tüm örgütler açısından benzerlik göstermektedir.

Sürelerine, uygulama biçimlerine, şekline ve kullanım biçimlerine göre sınıflandırılan plan türlerinin hazırlanması ve uygulanması için belli aşamalar söz konusu olmaktadır. Bu aşamalar bilgi toplama, eşgüdüm, uygulama ve denetlemedir. Bilgi toplama aşamasında iyi bir planın hazırlanması için kurum için gerekli olan en detaylı bilgiler toplanmaktadır. Eşgüdüm ise; planın sonuca ulaşması konusunda kurum içindeki her birimin planın her aşamasında birbirini tamamlayıcı rol üstlenerek hareket etmesi faaliyetidir. Uygulama aşaması da usulüne uygun olarak yetkili organlar aracılığıyla kabul edilen planın eşgüdüm içerisinde uygulanmasıdır. Son aşama olan denetleme ise; planın tam olarak uygulanıp uygulanmadığının tespiti için aralıklarla rapor istenebilen, uygulama aşamasındaki

aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi için önerilerin geliştirildiği süreçtir (Tortop vd.,1993: 56-57).

Planlama, örgütün amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Planlama fonksiyonuyla örgütün amaçlarına yönelik strateji ve hedeflerin saptanması için veriler toplanarak, bilgiye dönüştürülmek için işlenmektedir. Planlama sürecindeki aşamalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Genç, 2007: 63-64):

Planın hareket noktalarının belirlenmesi: Planlar geleceğe yönelik yapılmaktadır. Gelecekte karşılaşılabilecek durumlar bilinmediği için tahminler üzerinden hareket edilmektedir.

Amaçların belirlenmesi: Planlamanın temelini oluşturarak, planlamaya yön veren ve planın kapsamını belirleyen evredir.

Sorunların ve fırsatların belirlenmesi: Çevre analizinin yapılarak bilgilerin toplanması, fırsat ve risklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu gereklilik, yöneticinin planın uygulama aşamasında ortaya çıkan sorunlarla başa çıkmasına olanak tanımaktadır.

Seçeneklerin belirlenmesi: Seçilecek hareket noktaları ve çözüm yolları tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Seçeneklerin değerlendirilmesi: Örgütün amaçlarına, politikalarına, hedef ve stratejilerine yönelik olarak belirlenen seçeneklerin, en düşük maliyetle en yüksek fayda düzeyini sağlaması değerlendirilmektedir.

En uygun alternatifin seçilmesi: Bu aşamada yönetici yönetsel yeteneği ve tecrübelerine dayanarak, örgütün ihtiyaçlarına yönelik en iyi alternatifleri seçerek karar almaktadır.

Yardımcı planların düzenlenmesi: Örgütün amaçlarına yönelik en doğru kararların alınması ile birlikte planlama sürecinin tamamlanması ve ana plana bağlı olan yardımcı planların hazırlanması gerekmektedir.

Planların sayısal değerlerle bütçelenmesi: Bir kurumun ya da işletmenin bütçesi gelir ve giderlerinin toplamıdır. Aynı şekilde planın uygulamaya geçilmeden önceki aşaması bütçeleme çalışmasıdır.

Planlama süreci genel anlamda yukarıdaki aşamalardan oluşmaktadır. Planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalar; kısa ve uzun dönem hedef ve stratejilerin belirlenmesi, amaçlara ulaşmaya yönelik yöntemlerin ve politikaların saptanması, değişen koşullar göz önünde bulundurularak, önceki planların değerlendirilmesidir (Genç, 2007: 62-63). Stratejik planlama da örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması açısından önemlidir. Stratejik planlama bir defaya mahsus yapılan bir plan değildir. Planlama süreci örgüt içi ve dışı tüm paydaşların katılımını gerekli kılmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010).

Stratejik planın hazırlık çalışmalarına başlamadan önce süreçteki temel aktörler ve görevleri belirlenmelidir. Temel aktörler; kuruluşun üst yöneticisi, koordinatör birim ve stratejik planlama ekibidir (Bülbül, 2012: 115).

Kuruluşun üst yöneticisi, idarelerde stratejik planın hazırlanması ve uygulanmasından bakana karşı, mahalli idarelerde ise meclise karşı sorumludur. Kuruluşun üst yöneticisi iç genelge ile stratejik planlama çalışmalarının başladığını duyurmaktadır. Üst yönetici dilediği takdirde stratejik planlama ekibine de başkanlık edebilmektedir. Çalışmaları yakından takip ederek planın tüm aşamalarında destek sağlamakta, gerekli gördüğü takdirde çalışmalara yön vermektedir (Bülbül, 2012: 116). Bu nedenle üst yönetici gerektiğinde stratejik dönüşüm kabiliyetini ve stratejik yönetim yeteneğini kullanarak zamanında etkili çözümler üreten kişi olmalıdır (Güçlü, 2003). Başkan da, "Yükseköğretimde Stratejik Planlama" adlı makalesinde yöneticilerin stratejik politika üretirken, "Stratejik Planlamaya Seçenekli Gelecek Yaklaşımı" ile belirsizliğin en az seviyeye indirileceğini ifade etmiştir (<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/497/5871.pdf>). Üst yönetici için önemli olan çevresel şartlardaki değişimin yönünü önceden görebilmek ve bu değişimden hızlı bir şekilde haberdar olmaktır (Barca, 2009).

Koordinatör birim, stratejik planlama çalışmalarının eşgüdümünü sağlamaktadır. Bu görev, Strateji Geliştirme Birimi tarafından yerine getirilmektedir.

Strateji Geliştirme Birimi; stratejik plan toplantılarının organize edilmesi, iç ve dış paydaşlarla iletişimin sağlanması, bilgi ve belgelerin temin edilmesi gibi desek hizmetlerini sunmaktadır (Bülbül, 2012: 116).

Stratejik Planlama Ekibi, üst yönetici tarafından üst düzey yöneticilerden seçilen bir başkan önderliğinde çalışmalarını yürütmektedir. Ekibin başkanı; çalışmaların planlanmasını, ekip içindeki görevlendirmelerin yapılmasını, üyelerin motivasyonunu ve yönetimle eşgüdümlü çalışılmasını sağlamaktadır. Stratejik planlama çalışmalarının her aşamasında planlama ekibine büyük görev düşmektedir (Bülbül, 2012: 117).

Stratejik planlama süreci, Neredeyiz? Nereye Gitmek İstiyoruz? Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz? Başarımızı Nasıl Takip Eder Ve Değerlendiririz? Sorularının cevaplarından oluşmaktadır (DPT, 2006: 8). Bu dört temel sorunun cevapları aşağıdaki çizelgede gösterilen stratejik yönetim sürecinin bütünü kapsayan stratejik planlama kavramındaki analizlerle açıklanmaktadır.

Çizelge 2.1. Stratejik Yönetim Süreci (DPT, 2006: 5)

- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	<i>DURUM ANALİZİ</i>	<i>Neredeyiz?</i>
- Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel ilkeler	<i>MİSYON VE İLKELER</i>	<i>Nereye Ulaşmak İstiyoruz?</i>
Arzu edilen gelecek	<i>VİZYON</i>	
- Orta vadede ulaşılacak amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	<i>AMAÇ VE HEDEFLER</i>	
Amaç ve hedeflere ulaşma Yöntemleri	<i>STRATEJİLER</i>	<i>Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?</i>
- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	<i>FAALİYETLER VE PROJELER</i>	
- Raporlama - Karşılaştırma	<i>İZLEME</i>	<i>Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?</i>
- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	<i>PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</i>	

2.3.4.1. Hazırlık aşamaları

Stratejik plan kurum içi ve kurum dışındaki farklı görev, donanım ve niteliklere sahip kişiler, kurumlar, sivil toplum kuruluşları gibi yapıları bir araya getirerek, katılımcı yöntemlerle hazırlanan uzun bir süreçtir. Bu nedenle stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce gerekli hazırlıkların yapılması planın başarıya ulaşmasında büyük öneme sahiptir (Demirdizen, 2012). Çünkü stratejik plan kurumun üst düzey yöneticilerinden alt kademelere kadar katılımın sağlanarak, sahiplenmenin gerçekleştirildiği uzun bir zaman dilimini kapsamaktadır. Kurumun geleceğine yön vererek, hizmet sunduğu alanda rekabet üstünlüğü sağlayan bir planlama türü olan stratejik planlamanın başlangıç aşaması daha yüksek önem düzeyine sahiptir. Bu bağlamda stratejik planlamanın hazırlık aşaması çalışmalara doğrudan yön vermesi açısından etkin değerlendirilmesi gereken bir süreçtir.

Hazırlık aşamasında yapılması gereken çalışmalar başlıklar halinde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (DPT, 2006: 11):

- Çalışanlarda planı sahiplenme duygusunun geliştirilmesi,
- Stratejik planın hazırlanmasındaki temel aktörlerin belirlenmesi,
- Kurumsal ihtiyaçların belirlenmesi,
- Çalışma plan ve programlarının yapılmasıdır.

2.3.4.2. Stratejik analiz

Küreselleşen dünyada işletmeler çevresel şartlara uyumlu olarak faaliyetlerini sürdüren açık sistemlerdir. Çevresel değişkenlerin dinamik yapıda olması işletmeleri karşılaşılabilecekleri fırsatlar ve tehditler kapsamında duyarlı olmaya zorlamaktadır. İşletmeler kurumsal yapılarını ve içinde bulundukları çevresel koşulları iyi analiz ettikleri takdirde, en doğru kararı almaktadır. İşletmeler iç çevre analiziyle mevcut güçlü yönlerinden en üst seviyede yararlanarak zayıf yönlerinin olumsuz etkisini en aza indirmekte, dış çevre analiziyle de fırsatları değerlendirerek, tehditlerden olabildiğince uzak kalmaktadır. Bu nedenle küresel rekabet ortamı işletmeleri stratejik analiz tekniklerini kullanmaya yöneltmektedir (Akgemci, 2008: 125).

2.3.4.2.1. İç çevre analizi

İç çevre analizi, işletmenin iç çevresini oluşturan ve işletmenin denetiminde olan, örgütsel yapı ve yönetim, işletmenin finansal yapısı ve pazarlama faktörlerinin ve bu faktörlerin birbirleriyle olan etkileşimlerinin analiz edilmesidir (Göksel, 2010: 63). Bu analiz kapsamında kurum, kaynaklarını (girdi), stratejilerini (süreç) ve performansını (çıkıtı) değerlendirerek güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaya çalışmaktadır (Söyler, 2007). Kurumun güçlü yönleri amaçlara ulaşmada olumlu katkı sağlayacak unsurları oluşturmaktadır. Zayıf yönler ise; kurumsal başarının önündeki engeller, aşılması gereken olumsuz faktörlerdir (Bülbül, 2012: 131).

İşletme içi faktörlerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Dinçer, 2007: 107-108):

- Güçlü ve zayıf yönler belirlenmektedir.
- Örgütsel çabaların çekirdeği olarak kabul edilen örgütsel kapasite ve temel kabiliyetler ortaya konmaktadır.
- Stratejik maliyetler belirlenmektedir.
- Kurumun çevre ile arasındaki uyumu ve rekabet avantajını sürdürmesi kolaylaşmaktadır.

2.3.4.2.2. Dış çevre analizi

Artan teknolojik ve ekonomik gelişmeler küreselleşme hareketlerini hızlandırarak, ulusal alışkanlıkları değiştirmiş böylece ulusları birbirine yaklaştırmıştır. Ulusal rekabet yerini büyük ölçüde uluslararası rekabete bırakmış, ulusal sınırlar önemini kaybetmeye başlamıştır. Her alanda yaşanan yeniliklerin ve değişimlerin sonucunda kurum, dış çevre analizinde politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, ekolojik ve hukuki çevreleri değerlendirmektedir (Eren, 2000: 109).

Kurumsal faaliyetlerin sürdürüldüğü çevre dinamiktir ve belirsizlikler hâkimdir. Bu nedenle kurumun fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya kalması kaçınılmazdır.

Stratejik yönetimin bu noktadaki amacı, kurumun varlığını sürdürebilmesi için fırsatları ve tehditleri doğru değerlendirmesine olanak sağlamaktadır (Akgemci, 2008: 127).

2.3.4.2.3. SWOT analizi

Stratejilerin formüle edilme biçimleriyle ilgili olarak Deneyim Eğrisi, Boşluk Analizi, SWOT Analizi, Senaryo Analizi, BCG Matrisi, Endüstri Yaşam Eğrisi gibi bir çok analiz teknikleri geliştirilmiştir. Bu analiz tekniklerinden günümüzde en yaygın olarak kullanılan SWOT analizidir. SWOT analizi, hem kamu hem de özel sektörde kullanılacak esneklikte genel bir çerçeve sunmaktadır. Fakat SWOT analizini stratejiyi “planlama faaliyeti” bakış açısıyla değerlendiren kamu sektörü daha yaygın olarak kullanmaktadır (Barca, 2009).

SWOT kelimesi, İngilizce; strength (güçlü yönler), weakness (zayıf yönler), opportunity (fırsatlar), threat (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmuştur. Kelimeyi oluşturan kavramlardan da anlaşıldığı üzere iç çevrenin analiz edilmesiyle kurumun güçlü ve zayıf yönleri, dış çevrenin analiz edilmesiyle de fırsatları ve tehditleri belirlenmektedir. İç ve dış çevrenin analiz edilmesinin sonucunda elde edilen durum analizi “SWOT analizi” dir. SWOT analizinin kuruma sağladığı en önemli yarar, yönetsel kararların zamanında alınarak, doğru ve tam bilgiye ulaşılmasını sağlamasıdır. SWOT analizi, stratejik planların hazırlanması aşamasında problemlerin tanımlanması ve çözüm yollarının geliştirilmesi konusunda da önemli katkılar sunmaktadır. Böylece iç çevre koşulları değerlendirilirken güçlü yönlerin artırılması, zayıf yönlerin giderilmesi, dış çevre koşullarının analiz edilmesiyle de fırsatların değerlendirilmesi, tehditlerin olumsuz etkilerinin azaltılması sağlanmaktadır. Bu bağlamda SWOT analizi kurumsal stratejilerin belirlenmesinde büyük öneme sahiptir (Göksel, 2010: 83).

SWOT analizine göre strateji oluşturma, kurumsal kaynak ve kabiliyetlerin çevresel fırsatlara yönlendirilmesidir. Kurumsal kaynak ve kabiliyetler yetersiz olduğunda çevredeki fırsatların anlam ifade etmeyeceği gibi, kurumun ayırt edici özelliklerinin de her zaman rekabet üstünlüğü sağlamayacağı belirtilmektedir. Çünkü kurumun zayıf yönleri başarıya giden yolda engel teşkil etmektedir. Bu

nedenle SWOT analizi kurumsal başarıyı sağlayacak ve başarısızlıklara engel olacak yaklaşımlar sunarak, yönetime etkili strateji oluşturma konusunda yarar sağlamaktadır (Dinçer, 2007: 151-152).

2.3.4.2.4. Paydaş analizi

Kamu hizmetlerinden yararlananların taleplerinin bilinmesi, kurumun etkileşim içerisinde olduğu çevrenin görüşlerinin dikkate alınması, stratejik plan için oldukça önemlidir. Çünkü stratejik plan “Katılımcılık” unsuruna dayanmaktadır. Stratejik planlamada katılımcılığı sağlamak paydaşlarla mümkün olmaktadır (DPT, 2006: 17).

İç paydaş: kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen kurum içerisindeki kişi, grup ya da bağlı/ ilgili olunan kuruluşlardır. Kurumun yöneticileri çalışanları, veya kurumun ilgili olduğu bakan iç paydaşlar kapsamında değerlendirilmektedir. Dış paydaş: kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen kurum dışındaki kişi, grup ya da bağlı/ilgili olunan kuruluşlardır. Kamu ve özel sektör kuruluşları, sendikalar, sektör birlikleri, sivil toplum kuruluşlarından oluşmaktadır. Paydaşlarla etkili iletişim ve paydaş analizi stratejik planın uygulanma şansını ve başarısını artırmaktadır. Stratejik planlama sürecinde yapılan paydaş analizinin katkıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (DPT, 2006: 18):

- Paydaşlarla kurulan etkili iletişim stratejik plana olan ilgiyi ve katkıyı artırmaktadır
- Paydaşların görüş ve talepleri belirlenmektedir.
- Paydaşların birbiriyle olan ilişkilerinden doğabilecek çıkar çatışmaları belirlenmektedir.
- Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirmesine engel olacak durumlar tespit edilerek giderilmeye çalışılmaktadır.
- Paydaşların görüşleri doğrultusunda kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenmektedir.

- Paydaşların görüş, öneri ve taleplerinin değerlendirilmesiyle stratejik plana katılım ve planı sahiplenme duygusu sağlanmaktadır.

2.3.4.3. Stratejik tasarım (Geleceğin Tasarlanması)

Drucker'a göre gelecek hakkında bilinen en net iki olgu, "Geleceğin bilinmemesi ve geleceğin var olan durumdan ve beklentilerden farklı olacağı" dır. Geleceğin tasarlanmasında yapılması gereken en önemli adım, değiştirilemeyecek şekilde ortaya çıkan olayların gelecekteki etkilerinin tahmin edilmesidir. Uzun vadeli planlamada tehlike ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması hedeflenmemekte, belirsizliklerden yararlanarak doğru tehlike bulunmaya çalışılmaktadır. Geleceği inşa etmek üzere yapılan çalışmada amaç; yarın neyin yapılması gerektiğine değil, istenilen yarını elde etmek için bugün neyin yapılması gerektiğine karar vermektir (Drucker, 1998: 202). Stratejik tasarım, belirsizliklerin hakim olduğu geleceğin tasarlanmasıdır. Bu aşamada kurum öncelikle geleceğe bakış açısını yansıtan vizyonunu belirlemekte, sonra bu doğrultuda kurumsal amaçlarına ve hedeflerine yön vermektedir.

2.3.4.3.1. Vizyonun tanımlanması

Ertuna vizyonu "Ufuk Üçlüsü" olarak ifade etmektedir. Bu üçlüyü oluşturan kavramlar ise; yaşam felsefesi, paylaşılan değerler ve vizyondur. Yaşam felsefesi, yöneticilerin kendi kimlikleri ile şirket kültürüne katacakları kimliklerin temelidir. Paylaşılan değerler, iş etiği, çalışan odaklı olma, kalite ve çevreye özen gösterme unsurlarından oluşmaktadır. Vizyon kavramının içerisinde bulunması gereken öğeler de şirketin gelecekte olması gereken yer, kimlere nasıl hizmet edeceği ve şirketi diğer şirketlerden ayıran, vazgeçilmez kılan unsurun ne olacağıdır. Aslında vizyon, "Ulaşılabilecek bir geleceğin imajı" dır (Ertuna, 2008: 73-74-75).

Vizyon; misyon, strateji ve kültürel faktörleri içerisinde barındırarak, kurumsal amaçlar doğrultusunda arzulanan durumun, gelecekte olmak istenen yerin resminin çizilmesidir. Vizyon, bugünü terk etmeden arzulanan geleceğe yönelik somut, yalın, ifade bütünüdür. Çalışanları motive ederek, çalışanlara kim olduklarını ve nasıl hareket etmelerini gösteren kılavuz niteliğindedir. Bu nedenle vizyonun en temel

işlevlerinden birisi kurumun sürekli geliştirilmesi yönünde çalışanları teşvik etmesidir. Doğru bir vizyon, kaynakların etkin kullanımı, hedeflere ulaşma konusunda kurumsal bağlılık, görev bilincinin oluşturulması, mükemmellik ölçütünün geliştirilmesini sağlamaktadır (Genç, 2007: 189-190-191). Başarılı bir vizyonda olması gereken özellikler; geleceğe pencere açması, şirket faaliyetlerinin gelecekteki önemini yansıtmayı, çalışanların benimsemesi, başarıya yönlendirmesi ve hizmet etme ayrıcalığını yaşatmasıdır (Ertuna, 2008: 75).

2.3.4.3.2. Misyonun tanımlanması

Misyon kurumun adanmış olduğu “Yüce dava” olarak, kurumsal faaliyetlere anlam katan temel öğedir (Ertuna, 2008: 89). Misyon kelimesinin karşılığı “Özel görev”dir. Misyon bir örgütün varlık sebebini oluşturan faaliyet ve fonksiyonların çerçevesini sunarak, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan ortak değerler ve inançları içeren görev bilincidir. Misyon, kurumun uzun vadede olmak istediği konum, hizmet sunduğu kitle, stratejik amaçlarını gerçekleştireceği yöntemlerle doğrudan ilgili olan temel unsurları ifade etmektedir (Genç, 2007: 192-193). Halkla ilişkiler bakış açısıyla misyon, işletmedeki herkesle ilgili olan, heyecan veren, motive eden ve stratejilerin personele iletilmesini sağlayan en önemli unsurlardan biridir (Üzün, 2000: 114).

Misyonların başarılı olmasında rol oynayan faktörler; sunulan hizmetin önemini ve paylaşılan değerleri yansıtabilmesi, tüm çalışanlara yön verebilmesi, çalışanları teşvik ederek aynı hedefe doğru yönlendirmesidir. Bu faktörlerle desteklenen misyonlar sadece kurumsal stratejilerin oluşturulmasında yer almakla kalmayarak, kurum kültürünün de benimsenmesinde etkili olmaktadır. "Stratejik yönetici kendi iyi koşan değil, herkesi iyi koşturabilen yöneticidir" sözü ile ifade edildiği gibi, hedef kitleye yönelik benimsenecek, paylaşılabilecek ve sonuç olarak gerçekleştirilebilecek bir misyon belirlemek gerekmektedir. Sunulan hizmetten yararlananlar ve çalışanlar ancak benimsedikleri ortamda kuruma değer katmaya yönelik çaba göstermektedir. Böylece misyonun başarıya ulaşması sağlanmaktadır (Ertuna, 2008: 90).

2.3.4.3.3. Vizyon ve misyon arasındaki ilişki

Misyon amaç, iş felsefesi, örgütsel kültür, örgüt iklimi ile ilgili iken, vizyon yöneticilerin yaratıcılık, yenilikçilik, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleriyle ilgilidir. Misyon şimdiki durumu anlatırken, vizyon gelecek odaklıdır. Örgütün misyonu uzun süre değişmeden kalabilirken, vizyona ulaşıldığı takdirde yeni bir vizyon gereksinimi açığa çıkmaktadır. Misyon örgütün varoluş sebebini açıklarken, vizyon ulaşmak istenen amaçları ifade etmektedir. Çalışanlara ortak bir yön vermesi açısından oldukça önemli olan misyon kavramı, davranış biçimi ile ilgilidir. Vizyon ise; yönetici tarafından açıklanıp, çalışanlar tarafından anlaşıldıkça değer kazanan, paylaşılan bir olgudur. Kısacası, vizyon olmadan misyon düşünülemede, misyon olmadan da vizyona ulaşılamamaktadır. Formül halinde ifade edildiğinde; (Genç, 2007: 193-194).

Vizyon= Misyon+ Strateji+ Kültür

Şekil 2.6. Vizyon ve Misyon ilişkisi (Genç, 2007: 194).

2.3.4.3.4. Amaçların ve hedeflerin belirlenmesi

İşletmelerin sosyal bir kuruluş olarak var olmasının nedeni, amaçlara ulaşılması konusunda araç niteliğinde olmasıdır. İşletmenin amaçları yoksa işletme de yoktur. Amaçlar zaman içerisinde nitelik ve nicelik olarak değiştiğinde, işletmede bu değişime ayak uydurmak zorundadır. İşletmenin amaçları ile işletmenin kurumsal varlığı bir bütündür (Eren, 2000: 58).

Stratejik amaçlar, işletmenin geleceğe yönelik uygulamalarını şekillendirip yönlendirerek gerçekleştirmek istediği sonuçları ifade etmektedir. Stratejik amaçlar işletmenin kapasitesi, tecrübesi, çevresel şartları göz önünde bulundurularak, işletme misyonun işletmenin faaliyet alanına göre daha özelleştirilerek tanımlanmasıdır (Dinçer, 2007: 172).

Kurumların stratejik plan yapmasındaki temel amaçlar; çevresel şartlar göz önünde bulundurularak vizyonel kararların alınması ve geleceğe yön verecek çalışmaların yapılmasıdır (Göksel, 2010: 90). Drucker, tüm kurumların stratejik

amaçlarından birini "Küresel rekabet" olarak ifade etmiştir. Hiçbir kurum, şirket, üniversite ya da hastanenin dünyanın herhangi bir yerinde kendi alanında faaliyet gösteren uzmanlaşmış kişilerin belirlediği standartlara sahip olmadan varlığını sürdüremediği ve başarılı olamadığı belirtmiştir (Drucker, 1999: 73).

Kurumsal amaçlar belirlendikten sonraki aşama bu amaçlara ulaştıracak hedeflerin belirlenmesidir. Etkin bir hedef tanımlaması yapmak için öncelikle "Hangi ihtiyacı karşılıyoruz? Kimlerin ihtiyaçlarını karşılıyoruz? Bu ihtiyaçları nasıl karşılıyoruz? İhtiyaçları nasıl karşılamalıyız?" Sorularının sorulması gerekmektedir. Hedefler, şirketin ulaşmak istediği yeri göstermektedir (Ertuna, 2008: 91). Hedefler stratejik amaçlara ulaşılmasında işletmenin birimlerine göre ayrıntılı hale getirilen, sayısal olarak ifade edilebilen sonuçlardır (Dinçer, 2007: 173).

"Hedefler misyon yolundaki kilometre taşlarıdır". Misyon sözel olarak ifade edilirken, hedefler rakamsal olarak ifade edilen planlama araçlarıdır. Hedeflerin sayısal olarak belirlenmesi ölçülebilir olmasını, ölçülebilir olması da kurumun amaçlarına ulaşma düzeyini göstermektedir. Misyon ve vizyon kavramlarında olduğu gibi kurumsal hedeflerinde çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Benimsenme ölçütünün hayata geçirilmesiyle, çalışanlar amaç ve hedeflerin belirlenmesine katkıda bulunmakta ve böylece katılımlı yönetim sağlanmış olmaktadır (Ertuna, 2008: 14). Katılımlı yönetim stratejik planlama ve stratejik yönetimin başarıya ulaşmasındaki en etkin faktörlerden birisidir.

2.3.4.4. Performans göstergeleri ve maliyetlendirme

Performans göstergeleri, stratejik planların uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan ve planın başarısını gösteren araçlardır. Bu nedenle performans göstergeleri kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için geldiği noktanın ölçüm ve değerlendirmesine imkan tanımaktadır. Ölçülebilirliğin sağlanması için, miktar, zaman, kalite ve maliyet cinsinden ifade edilebilmektedir (Bülbül, 2012: 145).

Gerçekleşen sonuçların belirlenen hedefe hangi ölçüde ulaştığının ortaya konulmasında kullanılan performans göstergeleri; girdi, çıktı, verimlilik, kalite ve sonuç göstergeleri olarak sınıflandırılmaktadır (DPT, 2006: 36).

Stratejik planlama bugünden geleceği elde etmek isteyen kurumların amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini sağlarken, aynı zamanda kurum bütçesinin, stratejik planda yer alan faaliyetlere yönelik olarak hazırlanması, kaynakların en iyi şekilde tahsis edilmesi yönünde de yol gösterici bir rehber olmaktadır (Bayraktar ve Yıldız, 2007). Stratejik planda yer alan hedeflere ulaştıracak tüm taktiklerin uygulanabilmesi için belirli bir maliyet gerekmektedir. Uygulamaların hayata geçirilebilmesi için katlanılacak maliyet ile kurum bütçesi aralığının doğru tespit edilmesi gerekmektedir (Göksel, 2010: 106-107). Maliyet kavramının önemle üzerinde durulmasında ölçüm, kontrol ve analiz gibi farklı unsurları içermesi etkili olmaktadır (Drucker, 1998: 85).

Kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri ve politikaları, stratejik amaçları ve hedefleri bütçeleme çalışmalarıyla birlikte değerlendirme yapıldığında bütünlük oluşturmaktadır. Stratejik plan 5 yıllık bir dönemi kapsayan uzun vadeli bir planlama olduğundan, ilk aşamalarda yüksek başarı düzeyi beklenmemeli, zamanla ilerlemeyi sağlayacak bir role sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3.4.5. İzleme ve değerlendirme

Stratejik planlama süreci yukarıda bahsedilen aşamalardan geçerek tamamlanmaktadır. Planlama sürecinin tamamlanmasıyla planın uygulanması aşamasına geçilmektedir. Planın hazırlık sürecindeki analizlerde ortaya çıkan katılımcılık unsuru, planın uygulanması aşamasında yetkilendirme unsuru ile birlikte önem arz etmektedir. İç ve dış paydaşların görüş ve önerilerinin dikkate alındığı analizlerde ve planın uygulanması aşamasında katılımcılık ilkesine özen gösterilmelidir. Liyakat sahibi çalışanların görevlerini yerine getirebilmelerinde ve sonuçlarından sorumlu tutulabilmelerinde "yetkilendirme" kavramı önem arz etmektedir. Yetki ve sorumlulukların paylaştırılması olarak tanımlanan yetkilendirme unsuru, planın uygulanması aşamasında gereklilik haline gelmektedir. Yetkilendirmenin doğru bir şekilde yapılmasıyla çalışanlar gereken ortamda inisiyatif kullanmaktadır (Ertuna, 2008: 15).

Stratejik planın izlenmesi stratejik plan uygulamalarının sistemli bir şekilde takip edilerek raporlanmasıdır. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir.

İzleme faaliyeti, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin aşamaların raporlanarak kurum içi ve kurum dışı paydaşların değerlendirmesine sunulmasıdır. Raporlama, izleme faaliyetinin bir aracı olarak objektif olmalı, gelişme kaydedilen alanların ve ilerleme sağlanamayan konuların bütününe yer vermelidir. Performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli olarak toplanarak değerlendirildiği performans izlemesi, stratejik planın izleme faaliyetinin de temelidir. Amaca uygun, doğru ve tutarlı veriler sayesinde stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Stratejik planın değerlendirilmesinde, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere oranla ölçümü yapılmakta, amaç ve hedeflerle tutarlılık ve uygunluğu analiz edilmektedir. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen verilerle hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmaktadır. Etkili bir izleme ve değerlendirme yapabilmek için hedeflerin nesnel ve ölçülebilir olan performans göstergeleri ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. İzleme ve değerlendirme faaliyeti, kurumsal öğrenmenin artırılması, faaliyetlerin iyileştirilmesi ve hesap verme sorumluluğunun oluşturulması gibi katkılar sağlamaktadır (DPT, 2006: 45).

Stratejik planlama süreci, mevzuatlar doğrultusunda stratejik plan hazırlamakla yükümlü olan tüm kamu idareleri açısından benzerlik göstermektedir. Üniversitelerde hazırlanan stratejik planlama süreci de 3 aşamada gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi; üniversite içerisinde planlama komisyonunun kurulması ve bu komisyona işlerlik kazandırılmasıdır. Stratejik planlama sürecinin ikinci aşaması ise, üniversitelerin ulaşabileceği en yüksek seviyedeki öğrenci sayısının ve üniversiteye olan talebin büyüklüğü, çevre koşullarının iyileştirilmesi, finansman kaynaklarının artırılması gibi uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin yapılmasıdır. Üçüncü aşama da üniversitelerdeki bilimsel araştırma hedeflerinin ulusal ve uluslararası düzeyde sayı ve yüzde cinsinden belirlenebilmesidir (Tütünsatar, 2010: 86).

2.3.4.6. Stratejik planlamanın önemi ve yararları

Kamu mali yönetimindeki reformlar sonucunda idarelerin bütçelerinin mali disiplinle hazırlanması, stratejik hedeflere uygun bir şekilde kaynak dağılımının yapılması, kaynakların kullanımında etkinliğin kontrol edilmesi gibi hususlar ortaya çıkmıştır. Kamu idarelerinin sundukları hizmetleri hazırladıkları planlar

doğrultusunda yapmalarında, kurumsal politikalarını, stratejilerini geliştirmelerinde, tüm bu faaliyetleri maliyetlendirerek bütçeleme çalışmaları yapmalarında, performansın ölçümü için izleme ve değerlendirme yapılmasında, stratejik planlar araç olarak kullanılmaktadır. Çünkü gelişen ve değişen çevre koşullarında kurumların faaliyetlerinin planlı bir şekilde yürütülmesi, kaynak dağılımının rasyonel olmasını gerektirmektedir. Stratejik planlama ulusal boyutta kamu mali yönetimine etkinlik kazandıran bir unsurken, kurumun kendi ölçeğinde de kurum kültürü, kurum kimliği ve kurumsal iletişimin gelişmesine katkıda bulunan bir öğedir (DPT, 2006: 1).

Stratejik planla dış çevre analizi büyük bir özenle yapılarak, kurumsal stratejilere, hedeflere yön verilmektedir. Artan ulusal ve uluslararası rekabet ortamında kurumların fırsatlarını, tehditlerini, güçlü ve zayıf yönlerini kapsayan SWOT analizi büyük önem taşımaktadır. Kurumun karşı karşıya kaldığı değişen ve gelişen çevresel faktörlere uyum sağlaması, SWOT analizinin içeriğindeki bileşenleri stratejik plan doğrultusunda yönetmesiyle mümkün olmaktadır. Stratejik plan sayesinde iç ve dış çevre etkin bir değerlendirme süzgecinden geçirilip, SWOT analiziyle desteklenmekte ve geleceğin belirsizliğinden kaynaklanan riskler en düşük seviyeye indirgenmektedir. Bu da sorunlarla karşılaşıldığında kurum için başarılı bir kriz yönetimi anlamına gelmektedir (Genç, 2007: 66).

Stratejik planlamada gelecekte ulaşılmak istenen noktaya götürecek faaliyetler ve faaliyetlerin maliyetleri belirlenmekte, süreç içerisinde kaydedilen ilerlemeler ölçülüp değerlendirilmektedir. Stratejik planlamada “İşi doğru yapma” kavramından öte “Doğru işi yapma” kavramı ön plana çıkmaktadır. Özellikle kamu kurumları için doğru işi yapma kavramı “Sonuç odaklı olma” ve “Hesap verebilirlik” öğeleriyle değerlendirilmektedir. Kamu kurumunun fiziki, beşeri, mali kaynaklarını hedeflerine yönelik olarak kullanma kapasitesi, performansının ölçülmesi sonuç odaklı olma yaklaşımıyla belirlenmektedir. Diğer bir öğe olan hesap verebilirlik ise üst siyasi otoriteye yapılan tüm çalışmaları şeffaf bir şekilde açıklayabilmektir (Aktan, 2006: 199).

Stratejik planlama çevreye uyum sağlama özelliğiyle bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takip edilme şansını artırmaktadır. Böylece kurum, içerisinde bulunduğu çevrenin gelişmişlik düzeyinin gerisinde kalmamaktadır. Başka önemli

bir husus da stratejik planlamanın geleceğe yönelik yeniliklere ve değişimlere ayak uyduran sistematik bir düşünceyle inşa edilmesidir. Çünkü günlük kararlarla yönetilen kurumların, ani değişimlerle ayakta kalmaları mümkün olmamaktadır. Kurumlar stratejik planlama sayesinde, karşılaştıkları farklı durumlardan zarar görmek yerine başarılı bir şekilde kurumun devamlılığını sağlayarak ayakta kalmaktadır. Stratejik planlama yönetimde etkinliği de sağlamaktadır. Çünkü her alanda yapılan yeniliklerin ve yaşanan gelişmelerin farkında olarak, kurumun çevreye uyumunu sağlamak etkin, hızlı karar almayı ve plan yapmayı gerektirmektedir. Bu da üst yöneticilerin alternatifleri değerlendirerek, en uygun stratejileri belirledikleri stratejik plan ile mümkün olmaktadır (Gürer, 2006).

“Planlama, işgücünün, personelin, malzeme, para ve yerin en etkili ve en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlamaktadır” (Tortop vd., 1993: 52). Kurumlarda planlama, amaçlara yönelik hedeflerin belirlenmesi ve ulaşılmak istenen noktaya ulaştıracak yolların tespit edilmesinde rol oynamaktadır. Şüphesiz ki gelecek belirsizdir. Fakat geleceğin belirsiz olması planlama faaliyetini engellememektedir. Planın uygulanma aşamasında belirsizlikten kaynaklanan sorunlar ortaya çıksa da, planlama süreci ile bu durum en aza indirgenerek, kurumsal faaliyetlerde tesadüflere yer verilmemektedir. Bu nedenle planlama faaliyetinin faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Genç, 2007: 64-65):

- Planlama zaman ve emek israfını azaltmaktadır.
- Planlama belirsizliği en düşük seviyeye indirgeyerek çalışanların belirsizlikten kaynaklanan kaygılarını azaltmaktadır.
- Strateji ve hedeflerin saptanmasını sağlayarak, standartların belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Belirlenen faaliyetlerin amaçlara ulaşmada etkili olup olmadığını değerlendirmektedir.

Planlamanın yararları ile stratejik planlamanın yararları benzerlik göstermektedir. Çünkü planlama faaliyet olarak belli bir sistemi gerektirdiği için ortak yararlar söz konusudur. Stratejik plan, süresi, verilerin miktarı, sayısı ve

niteliği gibi unsurlarla diğer plan türlerinden ayrıldığından stratejik planlamanın da kendine özgü kurum açısından yararları bulunmaktadır.

Stratejik planlamanın yararları aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmaktadır (www.kaynakindir.com):

- Amaç odaklı bir şekilde koordinasyonu sağlamaktadır.
- Yönetimin gelişmesine yardımcı olmaktadır.
- Çalışanlarda iş tatmini sağlamaktadır.
- Kurumsal başarının ve performansın artırılmasında rol oynamaktadır.
- İş gücü maliyetinde tasarruf sağlamaktadır.
- Nitelikli iş gücünün yetiştirilmesinde amaç ve araç uyumunu gerçekleştirmektedir.
- Kurum çalışanlarına doğrudan yarar sağlamakla birlikte, politika yapıcılara, karar vericilere genel anlamda bu süreçte rol alan diğer aktörlere de sorumluluklarını yerine getirme gibi konularda katkı sağlamaktadır (Gürer, 2006).
- Örgüt yönetimini ve yönetişimi desteklemektedir.
- Tüm paydaşların benimsediği ortak bir vizyon ve amaç belirlemektedir.
- Örgüte ve örgüt hedeflerine bağlılık sağlamaktadır.
- Kaynaklar ve fırsatlar arasında uyum sağlama yeteneği sunmaktadır.
- Hizmet kalitesinde iyileşme sağlamaktadır.
- Tehditlere karşı korunma kapasitesi güçlendirilmektedir.
- Kriz yönetimine yardımcı olma sürecinde rol oynamaktadır (REC Türkiye, 2008: 13).

Stratejik planın en önemli yararlarından birisi de stratejik yönetim sürecine katkıda bulunmasıdır. Bu bağlamda stratejik yönetimin en önemli işlevleri; stratejik planların uygulanması ve kontrol edilmesidir. Stratejik planlar çok iyi hazırlanmış olsalar da kurum kültürüyle uyuşmadığı ya da uygulanma aşamasında sorun yaşandığı takdirde başarıya ulaşamamaktadır. Stratejik planların hazırlanması ve uygulanması aşamalarındaki eksiklikler doğrudan stratejik yönetim sürecini etkilemektedir. Bu nedenle stratejik planın amacı, en üst düzey yöneticilerden başlanmak koşuluyla en alt kademedeki yöneticiye kadar tüm çalışanların

davranışlarını etkilemek ve yönlendirmektir. Böylece kurumsal düzeyde herkesin ortak hedef ve amaca yönelik, aynı doğrultuda hareket etmesi sağlanmaktadır (Üzün, 2000: 113-114) .

2.4. Halkla ilişkiler kavramı

Amerika Birleşik Devletlerinden başlayarak, Avrupa'da sonra da tüm dünyada uygulanmaya başlayan halkla ilişkiler tarihi çok yenidir. Kısa zamanda önemini artırarak akademik yaklaşımlar geliştirilen halkla ilişkiler kavramının tanımlanması ve konumlandırılması henüz netlik kazanmamıştır. Çünkü "halkla ilişkiler, günlük, ezbere yapılan bir pratiğin kurallarından doğmamıştır. Halkla ilişkiler, sosyal bilimler alanında yer edinmiş farklı disiplinlerden beslenen dinamik ve popüler bir alandır" (Kazancı, 2009: 5-6).

Halkla ilişkiler kavramına sosyal bilimlerde olduğu gibi somut bir yanıt vermek oldukça zordur. Tanımlamadaki zorluk halkla ilişkiler alanının disiplinler arası bir konumda bulunmasından ve reklam, propaganda gibi alanlarla yakından ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle kavramın tanımının yapılmasında sektörler, kuruluşlar, bilim adamları ve kişilerin görüşleri dikkate alınmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyeti, kuruluşların kendilerini tanıtmak ve faaliyetleriyle ilgili halkı bilgilendirmek amacıyla yönetimin birinci işlevi olarak konumlandırılmıştır. Kuruluşların çevreyle olan ilişkilerinde köprü görevini üstlenen halkla ilişkiler faaliyeti, günümüzde gereksinim haline gelmiştir (Bülbül, 2000: 1).

Halkla ilişkiler "Ekonomik, sosyal ve siyasal kuruluşların yöneticilerini, her çalışma dalında halkın yararını ön plana alan bir görüş ve tutuma yönelten bir yönetim felsefesidir". Halkla ilişkiler kamu ya da özel kuruluşun kamu yararına çalışması ve yapılan hizmetleri kamuoyuna duyurması gibi iki aşamalı bir süreci ifade eden uzun vadeli bir yöneticilik fonksiyonudur (Asna, 1978: 8).

Uluslararası Halkla İlişkiler Birliği (IPRA) de halkla ilişkileri, "Özel veya kamu kesiminde faaliyette bulunan bir işletme veya kurumun ilişki kurduğu veya kurabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve bunu devam ettirmek için yaptığı sürekli bir yönetim fonksiyonu" olarak tanımlamıştır (akt. Özer,

2012: 3). IPRA başka bir tanımda halkla ilişkileri, “Bir kuruluş ile hedeflediği kitle arasında, karşılıklı anlamayı sağlamak üzerine kurulu, özel tasarlanmış, planlanmış ve sürelendirilmiş bir çaba” şeklinde ifade etmiştir (akt. Kalyon, 2012: 25)

Yöneticilik fonksiyonunun başarılı olması için her alanda ve her aşamada kuruluşun halkla işbirliği içerisinde olması gerekmektedir. Halkın desteğinin ve katkısının sağlanması yönetsel açıdan vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Tortop, 2009: 1).

Halkla ilişkiler kurumun toplumla bütünleşme yolunda gösterdiği çabaların bütünüdür. Ayrıca halkla ilişkiler çevreyi tanıma ve kendini çevreye tanıtmayı gerektirmektedir. Kurumun izlediği politikaların çevreye tanıtılması, kurumun dış çevresini oluşturan kişilerin görüş ve önerilerinin de dikkate alınmasını gerektirmektedir (Işık ve Erdem, 2007: 115).

Halkla ilişkiler, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkileri araştırma, analiz etme, etkileme ve yeniden değerlendirmeyi kapsayan çok aşamalı iletişim fonksiyonudur (Erdoğan, 2008: 23). Halkla İlişkiler, örgüt ve kamuları arasında onaya, rızaya, güvene dayalı ilişkiler kurarak bunları geliştiren bir yönetim fonksiyonudur (Biber, 2012: 67).

Halkla ilişkiler uygulaması ile yönetim, halkın bilgilendirilme isteğine cevap vererek, gerektiğinde yararlanabileceği toplumsal desteğin temelini oluşturmaktadır. Böylece yönetilen statüsündeki halk, yöneten statüsündeki kamu yönetimi otoritesini gözetleme ve denetleme imkânına sahip olmaktadır (Kazancı, 2011: 2).

Günümüzde kuruluşların hedef kitleleriyle işbirliği yaparak ve görüşlerini dikkate alarak hareket etmesi ve faaliyetlerini sürdürmesi kaçınılmazdır. Yönetimsel fonksiyonların önemli bir kısmını oluşturan halkla ilişkiler uygulamalarında yöneticiler nasıl iletişim kurmalıyız? Sorusuyla hedef kitlelerine yönelik en temel durumla karşı karşıya kalmaktadır (Peltekoğlu, 2007: 167).

Halkla ilişkiler, kurumun iç ve dış hedef kitlesiyle iletişimini sağlayan bir faaliyet olduğundan özellikle kurum yöneticilerinin görev ve sorumlulukları kapsamındadır (Kalyon, 2012: 38).

Kuruluşların dış çevresi kadar iç çevresiyle olan iletişimi de çok önemlidir. İşletmenin faaliyetlerinde iç çevrenin de desteğini sağlaması ve sürdürmesi iletişiminin etkinliğine bağlıdır. Bu etkinlik de işletme ile iç çevre arasındaki sürekli bir bilgi ve veri akışını gerektirmektedir. İşletme iç ve dış çevresiyle bir bütündür. Bu yapının bütün olarak değerlendirilmesi karşılıklı olan iletişim faaliyetinin niteliğiyle ölçülmektedir (Üzün, 2000: 96).

Halkla ilişkiler uygulaması olarak yapılan kampanyalar, faaliyetler genellikle dış hedef kitleye yönelik olarak yapılmakta ve iç hedef kitle olan çalışanlar çoğunlukla göz ardı edilmektedir. Bu durum kurum içi iletişimin ihmali olarak karşımıza çıkmaktadır (Okay ve Okay, 2002: 288). Kurum içi iletişim, kurumun verimliliğinin artırılması, kamuoyunda olumlu bir imaj yaratılması, nitelikli iş gücünün istihdam edilmesi konularında büyük öneme sahiptir. Kurum içi iletişim aslında çalışanlar açısından aidiyet, önemsenme, kararlara katılma kavramlarıyla değerlendirilmektedir. Özellikle üst yöneticiler açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Küreselleşen dünyada yaşanan değişim ve dönüşümler ülkemizdeki çalışma koşullarını ve çalışanların bakış açılarını da etkilemektedir. Bu nedenle kurum içi iletişimin başarıya ulaşması, çalışanların yönetime katılmalarıyla mümkün olmaktadır. Çalışanların yönetime katılması ilk aşamada hayata geçirilememekte, ancak çalışanların ekonomik ve sosyal taleplerinin giderilmesiyle ilk adım atılmış olmaktadır (Peltekoğlu, 2007: 516). Bu bağlamda Grunig halkla ilişkiler fonksiyonlarının nasıl yapılması gerektiğini ve toplumun bütününe nasıl katkı sağlayacağını “Büyük Teori” kavramı ile aşağıdaki bileşenlerle açıklamaktadır (Grunig, 2009: 56):

- Yetkilendirilmiş halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime ve topluma katacağı değer,
- Halkla ilişkiler yöneticilerinin stratejik yönetimdeki rolleriyle ilgili teknikler,
- Halkla ilişkiler programlarının, planlama ve değerlendirmeye ilişkin rolü,

- İletişimin farklı modellerinin açıklanarak, kamularla etkili iletişim konusunda en güçlü stratejileri barındıran modellerin tespiti,
- Halkla ilişkilerin stratejik rolüyle etik kavramının sentezlenmesidir.

Halkla ilişkiler faaliyeti, yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, kurumun iç ve dış paydaşlarıyla iletişiminin sağlanarak kurumsal hizmetlere doğrudan yansıyan çok yönlü bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlamayla ilgili kavramsal çerçevede incelenen strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları ancak kurumun kendisini hedef kitlelere başarılı bir şekilde tanıtacağı etkin halkla ilişkiler çalışmalarıyla sonuca ulaşmaktadır. Çünkü artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürmek isteyen kurumlar, stratejilerinin stratejik plana dönüştürüldüğü stratejik yönetim süreçlerinde, katılımcılık ve şeffaflık ilkeleriyle halkla ilişkiler faaliyetlerini yönetmekte ve başarılı sonuçlara adım adım ilerlemektedir. Kuruluşların kamuoyundaki olumlu imajları ile halkın destek ve güveninin sağlanmış olması, doğrudan kurumsal hizmetlere yansımakta, geleceğin inşa edilmesine yönelik amaç ve hedeflere ulaşılmasında tüm paydaşlarla ortak hareket edilmesi katkısını sunmaktadır.

3. ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE HALKLA İLİŞKİLER

3.1. Türkiye’de Yükseköğretim

Ülkemizde yükseköğretim denilince ilk akla gelen kurum üniversite, yasal düzenleme ise 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’ dur. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 1981 yılında kabul edilmiştir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu yükseköğretim sistemimiz açısından son köklü değişikliklerden birisidir. Kanunun kabul edildiği tarihe kadar yürürlükte olan mevzuatlardan, üniversitelerin yapılanmasına kadar birçok köklü değişim yaşanmıştır. Büyük Selçuklu Devleti’ndeki Nizamiye Medreselerinden, Osmanlı İmparatorluğundaki Darülfunun’a, Cumhuriyetin ilanı ile birlikte günümüzdeki üniversite modelinin temelini atıldığı yeni üniversitelerin kurulmasına kadar değişim ve dönüşüm süreci yaşayan Yükseköğretim süreci, ülkenin içerisinde bulunduğu konjonktürel durumlardan etkilenerek ekonomik, siyasi ve sosyal dönüşümlerle beraber bu noktaya gelmiştir.

2547 Sayılı Kanununun 3. Maddesinin a bendinde "Yükseköğretim: Milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim - öğretimin tümüdür" hükmüyle tanımlanmıştır. Aynı maddenin b bendinde üst kuruluşlar olarak Yükseköğretim Kurulu ve Üniversitelerarası Kurula değinilmiş, c bendinde ise Yükseköğretim Kurumları "Üniversite ile ileri teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar, araştırma ve uygulama merkezleri ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokulları" olarak ifade edilmiştir.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 4. Maddesinde Yükseköğretimin amacı öğrencilerini;

- “Atatürk İlkeleri ve ilkeleri doğrultusunda Atatürk milliyetçiliğine bağlı,

- Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan, Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan,
- Toplum yararını kişisel çıkarının üstünde tutan, aile, ülke ve millet sevgisi ile dolu,
- Türkiye Cumhuriyeti Devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren,
- Hür ve bilimsel düşünce gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı,
- Beden, zihin, ruh, ahlak ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş,
- İlgil ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip, vatandaşlar olarak yetiştirmek,
- Türk Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak,
- Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır”.

Kanun kapsamındaki yükseköğretimin amaçlarında da belirtildiği gibi ülkemiz eğitim sektörüne büyük önem vermektedir. Gerek yasal düzenlemeler de olsun gerekse ülkemizin kalkınma ve büyüme politikalarına yönelik yapılan çalışmalarda olsun eğitim öğretim faaliyetlerinin ülkenin gelişimine yapacağı katkı belirtilmektedir. Bilgi toplumuna geçiş süreciyle ülkeler yeniliğe açık, bilgiyi ve teknolojiyi üreten, öğreten, nitelikli bireyler yetiştirerek, ülkenin kalkınmasını sağlayarak, küresel ölçekte söz sahibi olmaktadır. Tüm dünyada yaşanan gelişmeler ve değişimler doğrultusunda üniversiteler paylarına düşen sorumluluğu en üst düzeyde yerine getirmek için sürekli güncelliklerini korumak durumundadır. Bu bağlamda bilgi ve teknoloji çağının önderi konumunda olan üniversiteler, yüklendikleri misyonu ancak uzun vadeli planlar, programlar ve stratejilerle hayata geçirmektedir. Bu nedenle diğer kamu idarelerinde olduğu gibi üniversitelerinde beş yıllık geleceğini öngördüğü stratejik planlama kavramı hayati öneme sahiptir.

3.1.1. Türkiye’de yükseköğretimin tarihsel gelişimi

Yükseköğretim kurumları, toplumun insan gücü gereksinimini karşılayan, kültürün aktarılmasını sağlayan ve bilimsel araştırmalarla sorunların çözüme kavuşturulmasında yardımcı olan kurumlardır. Yükseköğretim kurumları toplumsal rolleri nedeniyle, kamuoyunda da büyük ilgi uyandırmış, toplumsal özlem ve istekleri dile getiren tartışmalara sık sık konu olmuştur. Bu tartışmalar üniversite sisteminde değişim ve reform hareketlerini de beraberinde getirmiştir (Baskan, 2001).

Yükseköğretimin tarihçesi 1067 yılında Bağdat’ta kurulan ve ilk medrese olarak kabul edilen Nizamiye Medresesine kadar dayanmaktadır. Osmanlı eğitim sisteminde de, orta ve yükseköğretimin ana kaynağını medreseler oluşturmaktadır. Osmanlı İmparatorluğunda bu nitelikteki ilk medrese, İznik’te Orhan Gazi tarafından kurulan İznik Orhaniyesi olmuştur. Sonraki dönemlerde Bursa, Edirne ve İstanbul’da yeni medreseler kurulmuştur. 1773 yılında Osmanlı İmparatorluğunda açılan ilk yüksekokul olarak kabul edilen Hendesehane ya da Mühendishane-i Bahri-i Hümayün kurulmuştur (Kılıç, 1999). Mühendishane-i Bahri-i Hümayün batılı tarzda ilk yükseköğretim kurumu olup, 1944 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi’ne dönüştürülmüştür (Erdem, 2004). Osmanlı İmparatorluğundaki eğitim öğretim sistemindeki gelişmeler bununla sınırlı kalmamıştır. Öncelikle askeri alanda başlayan yükseköğretim amaçlı gelişmeler, daha sonra yaygınlaştırılarak batılı anlamda ilk üniversite olarak kabul edilen “Darülfünun” un 1863 yılında eğitime başlamasıyla devam etmiştir. Bu dönemde, eğitim bir kamu görevi olarak algılanarak, orduya yönelik eğitim veren yüksekokullarla birlikte, ilk sivil yüksekokullarda Mekteb-i Mülkiye (1859) ve Mekteb-i Tıbbiye-i Mülkiye (1866) kurulmuştur. Eğitim sisteminde yaşanan gelişmeler ile birlikte artan öğretmen ihtiyacı göz önünde bulundurularak, Darulmuallimin (1847), Darulmuallim-i Sıbyan (1862) ve Darulmuallimat (1870) kurulmuştur. Yine bu dönemde Mekteb-i Fünun-u Maliye (1878), Sanay-i Nefise Mektebi (1879) ve Ticaret Mektebi (1882) gibi meslek okulları ve yüksekokullar açılmıştır. Bu okullar, 1890 yılından sonra İstanbul dışında da açılarak yaygınlaştırılmıştır (Kılıç, 1999).

Türk devletleriyle başlayan ve Osmanlı imparatorluğuyla devam eden yükseköğretim sürecinde, 18. ve 19. Yüzyılda kurulan yükseköğretim kurumları

üniversitelerin temelini oluşturmada katkı sağlamıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra ise eğitim sisteminin bir parçası olan yükseköğretim büyük bir reform dönemine girmiştir. Bu reform dönemindeki ilk köklü değişiklik 1933, izleyen süreçte 1946, 1973, son köklü değişiklik ise 1981 yıllarında yapılmıştır (Baskan, 2001).

1933 yılında Darülfünun'un yenileştirilmesi amacıyla İsviçre'den çağrılan Profesör Albert Malche'ye üniversite hakkında bir rapor hazırlanmıştır. Bu rapora dayanılarak Darülfünun kapatılmıştır. Ancak üniversite 1933 yılında İstanbul Üniversitesi adıyla yeniden açılmıştır. 1933 yılında yapılan reformla İstanbul Üniversitesinin eski yapısı önemli ölçüde değiştirilmiş, yeni bir idari yapıya kavuşturulmuştur. İstanbul'da yükseköğretim alanında bu değişimler yaşanırken, 1933 yılında, Ankara'da da Yüksek Ziraat Enstitüsü kurulmuş, daha sonra 1948 yılında Ankara Üniversitesi'ne bağlanarak, Ziraat Fakültesi adını almıştır. 1935 yılında ise; İstanbul'daki Mülkiye Mektebi, Siyasal Bilgiler Fakültesi adıyla Ankara'ya taşınmıştır. Aynı yıl Ankara'da Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi de kurulmuştur. 1925 yılında Hukuk Mektebi'nin adı Hukuk Fakültesi olarak değiştirilmiştir. 1943 yılında da, Ankara Fen Fakültesi kurulmuştur (Kılıç, 1999).

1933 yılında yapılan ilk köklü değişiklik sonrasında 1946 yılında çok partili hayata geçiş süreciyle birlikte ikinci dönüm noktası olarak değerlendirilebilecek bir yenilik daha hayata geçirilmiştir. 1946 yılında çıkarılan 4936 sayılı Üniversite Kanunu ile ODTÜ dışındaki üniversitelere "özerklik" verilmiş ve rektör ve dekanların seçimle gelmeleri esası getirilmiştir (Erdem, 2004). Üniversite özerkliği, mali, akademik ve yönetsel açıdan olmak üzere bu özerkliklerin uyumlu bir şekilde sürdürülmesi anlamına gelmektedir (Erdem, 2013). Bu değişim ile birlikte, üniversiteler ve bağlı tüm organları, kuruluşları, işleyişleri yasal düzenlemelere bağlanarak, üniversiteler mali, bilimsel ve yönetsel açıdan tanınan özerklikle birlikte yeni ve ileri bir statüye kavuşturulmuştur (Kılıç, 1999). 1946 yılında yürürlüğe giren 4936 Sayılı Üniversiteler Kanunu'nun yönetsel boyutunu "Üniversitelerarası Kurul" adı verilen yeni bir kuruluş oluşturmaktadır. Bu yasayla Milli Eğitim Bakan üniversitelerin üst düzey yöneticisi olarak kabul edilerek, bakana yükseköğretim kurumlarını denetleme yetkisi de verilmiştir (Baskan, 2001).

1950'li yıllara gelindiğinde ise bölgesel üniversitelerin kurulması düşüncesi ağırlık kazanmıştır. Bu düşüncenin yaygınlaşmasında üniversitelerin içinde bulundukları çevreye hizmet götürme düşüncesiyle, 19. yüzyılın ikinci yarısında kurulan, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki "Land-Grant" tipi üniversiteler etkili olmuştur. Böylece Ege Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi kurulmuştur (Erdem, 2004). 1946 yılında İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi olmak üzere büyük illerde kurulmuş olan üç üniversitenin yanı sıra, 1950 ve 1960'lı yıllarda diğer illerde de üniversiteler kurulmaya başlanmıştır (Baskan, 2001).

1970'lerden sonra kalkınma planlarındaki öneriler dikkate alınarak hem bölge üniversitesi hem de üniversitelerin yurt düzeyinde yaygınlaştırılması amacıyla Diyarbakır'da "Dicle Üniversitesi", Adana'da "Çukurova Üniversitesi", Eskişehir'de "Anadolu Üniversitesi" Elazığ'da "Fırat Üniversitesi", Samsun'da "On Dokuz Mayıs Üniversitesi", Bursa'da "Uludağ Üniversitesi", Konya'da "Selçuk Üniversitesi" kurulmuştur (Erdem, 2004). 1973 yılında ise yükseköğretimle ilgili 1750 Sayılı Üniversiteler Kanunu ve 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu yürürlüğe girmiştir. Üniversiteler Kanunu'nun bazı maddeleri Anayasa Mahkemesi kararıyla iptal edilerek, 6 Kasım 1981 'de 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu kabul edilmiştir. 2547 Sayılı Kanunun kabulüyle 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu da yürürlükten kaldırılmıştır. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun bazı maddeleri kabulünden kısa bir süre sonra değiştirilerek, bu kanuna göre kurulan Yükseköğretim Kurulu'nun yetkileri genişletilmiştir. Yükseköğretim Kanunu'nun kabulüyle birlikte, mevcut 27 üniversitenin yönetimi Yükseköğretim Kurulu'na bırakılmıştır (Kılıç, 1999).

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunuyla yükseköğretimin yönetimi Kıta Avrupası Modelinden Anglosakson Modeli temel ilkelerine dayandırılmıştır. Buna göre Anglosakson ülkelerinde olduğu gibi üniversiteler arasında eşgüdüm ve planlamayı sağlamak üzere bir ara kuruluş olarak "Yükseköğretim Kurulu" oluşturulmuştur (Erdem, 2004). Yükseköğretim sistemimiz, 6 Kasım 1981 yılında yürürlüğe giren 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ile köklü bir değişim sürecine girmiştir. Bu yasa ile üniversiteler yeniden teşkilatlanmıştır.

Bu döneme kadar üniversitelerin dışında kalan akademiler ile çeşitli bakanlıkların bünyesinde yer alan yükseköğretim kurumlarının bir bölümü mevcut üniversitelere bağlanırken, bir bölümü de bağımsız üniversiteler haline getirilmiştir. Böylece eğitim sistemi içindeki üniversite-akademi ikiliği ortadan kaldırılmıştır (Kılıç, 1999). Ülkemizdeki yükseköğretim sisteminin tarihsel gelişimi incelendiğinde yapılacak genel değerlendirme, alana ilişkin değişim sürecindeki her reformun çok partili yaşama geçiş, askeri darbeler gibi köklü toplumsal dönüşümlerin ardından gerçekleşmiş olmasıdır (Bingöl, 2012).

3.1.2.Üniversitenin tanımı ve niteliği

Yükseköğretim denilince ilk akla gelen kurum üniversitelerdir. Üniversite kelimesi, Ortaçağda kullanılan ve herhangi bir birlik anlamına gelen Latince “Üniversitas” kavramından türetilmiştir (Erdem, 2004).”13. yy'da Paris, Oxford ve Cambridge'de öğrenci ve öğretim üyelerinin haklarını korumak üzere kurulan loncalara verilen ad" dır (www.etimolojiturkce.com).

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde “Üniversite; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan fakülte, enstitü, yüksekokul vb. kuruluş ve birimlerden oluşan öğretim kurumu” (www.tdk.gov.tr) olarak tanımlanmıştır.

T.C. Anayasası 130. Maddesinde üniversitelerin, “Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; orta öğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzelkişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip olduğu” hükme bağlanmıştır. Kanunda da belirtildiği gibi üniversiteler; bilgi üretme, teknoloji geliştirme, insan kaynağı yetiştirme işlevleriyle içinde bulundukları toplum ve insanlık adına büyük önem taşıyan kurumlardır. Çünkü üniversitelerde evrensel bilgi üretilmekte ve öğretilmektedir. Bu yönüyle üniversiteler toplumun refah düzeyini ve hayat standartlarını yükselterek lokomotif rol üstlenmektedir. (Muş Alparslan Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, 2013: 1). Üniversitelerin teknolojik gelişmeyle birlikte topluma yarar sağlayacak bilgiyi üretmesi toplumsal hizmet

açısından değerlendirilmektedir (Ergüder, 2012). Üniversiteler eğitim öğretim kurumlarının en üst halkası olarak eğitimde ve toplumsal yaşamda büyük öneme sahiptir (Arap, 2010)

“Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren gelişmiş ülkelerde bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi ekonomisi olarak adlandırılan yeni bir küresel ekonomik yapı meydana gelmiştir. Bu yeni ekonomik yapıda bireylerin ekonomik gücü, bilgi ve öğrenim düzeyleri ile ölçülürken, ülkelerin rekabet gücü de beşeri ve sosyal sermayeleri ile ölçülmüştür. Bu süreç, bilginin üretilmesi ve paylaşılmasından birinci derecede sorumlu olan üniversitelerden beklentileri arttırmış ve hemen tüm ülkelerde yükseköğretimi toplumların ilgi odağı haline getirmiştir”. Bilgi toplumuna ve bilgi ekonomisine geçiş süreciyle birlikte toplumun farklı kesimlerinin üniversitelerden beklentileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yükseköğretim Kurulu (YÖK), 2007: 13,14):

- “Daha fazla öğrenciye ve daha geniş bir yaş grubuna eğitim vermek,
- Hızla üretilen yeni bilgilerin ve oluşan yeni bilgi alanlarının tümünü kapsayacak şekilde programlarını genişletmek,
- Eğitimde, mezunların iş bulabilmesi, araştırmada ise bilginin yanı sıra uygulamaya yönelmek,
- Toplumla güçlü köprüler kurarak, bölgesel ve ulusal kalkınmaya daha fazla katkıda bulunmak,
- Paydaşlarına hesap verebilen, açık ve saydam yönetim modelleri geliştirmek,
- Tüm bu beklentileri, giderek görece olarak azalan kamusal kaynaklar ile karşılayabilmektir”.

Üniversitelerin görevi ülkemizin ihtiyacı doğrultusunda nitelikli insan gücünü yetiştirmek, bilimsel çalışmalar yapmak, araştırma kadrolarına uluslararası bilgi platformunda seçkin bir yer ve bireyler kazandırmak, bilimsel çalışmalar sonucu elde edilen ürünleri topluma hizmet anlayışıyla sunmak ve toplumsal yaşamın zenginleşme sürecine katkı sağlamaktır. Her alanda değişim ve dönüşüm sürecinin yaşandığı bilgi çağındaki en önemli üç sermaye bilgi, teknoloji ve nitelikli insan gücü olarak ifade edilmektedir. Bu üç önemli sermaye unsurunun üretilmesi ve topluma hizmete dönüştürülmesini sağlayan üniversitelerin bu nedenle üç ana işlevi ortaya çıkmaktadır. İşlevlerinden birincisi bilgi çağının gereklilikleri doğrultusunda bilgiyi üretmek ve öğretmek, ikincisi ar-ge ve bilimsel çalışmalar sonucunda yeni teknolojiler üretmek, üçüncüsü kamu ve özel sektörde istihdam edilecek nitelikli bireyler yetiştirmektir (Ardahan Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı, 5).

3.2. Üniversitelerde Stratejik Planlama

3.2.1. Kamu mali yönetimi reformu

Sanayi Devriminin içsel ve dışsal değişkenleriyle ortaya çıkan kamu yönetimi anlayışı 20. Yüzyılın üçüncü çeyreğine kadar sürmüştür, 20. Yüzyılın sonlarına doğru kalite, etkinlik, rekabetçilik, katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik gibi kavramlarla yeni boyutlar kazanarak yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş başlamıştır (Söyler, 2007). Dünyada son otuz yılda yaşanan sosyo-ekonomik, siyasi değişimler ve dönüşümlerle, klasik kamu yönetiminin bürokratik, hiyerarşik, kapalı, merkeziyetçi yapısı yerini daha esnek, açık, katılımcı yeni bir yönetim anlayışına bırakmıştır (Eroğlu, 2010).

Kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın tarihsel süreci incelendiğinde, konuyla ilgili çalışmaların 1930'lu yıllarda başlayarak, 1949 Devlet Dairelerinin ve Müesseselerinin Rasyonel Çalışması konulu rapor, 1951 Dünya Bankası desteğiyle bir kurul tarafından hazırlanan Devlet Personeli Rejimi konulu rapor, 1958 Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından hazırlanan Türkiye' de Devlet Personeli hakkında rapor, 1960 sonrası DPT, TODAİE ve Devlet Personel Başkanlığı (DPB) tarafından yapılan araştırmalar, DPT ve TODAİE tarafından 1962 yılında hazırlanarak 1963 yılında Başbakanlığa sunulan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP), 1963 yılından itibaren kalkınma planlarındaki konuyla ilgili öneriler, 1972 "İdarenin Yeniden Düzenlenmesi: İlkeler ve Öneriler " adlı rapor, VI. Plan hazırlıkları kapsamında, 1988' de TODAİE tarafından yürütülen ve 1991' de yayınlanan, ilk kez Avrupa Birliği'ne uyumu ve vatandaş odaklı olmayı gündeme getiren Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) projesi, 8. Plan kapsamında hazırlanarak 2002' de Bakanlar Kurulu'na sunulan Eylem Planı ile devam ettiği görülmektedir (Başbakanlık, 2003: 12-13).

Bu yeni yönetim anlayışının yukarıda da belirtildiği gibi temeli iki önemli projeye dayanmaktadır. Bunlardan ilki DPT ve TODAİE işbirliği ile 1962-1963 yıllarında hayata geçirilen MEHTAP' dır. İkincisi ise Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında 1991 yılında hazırlanan KAYA Projesi'dir. Bu projelerle kamu yönetiminde etkinlik, etkililik, verimlilik gibi önemli öğelerin hayata geçirilmesi

üzerinde durulmuştur. Ayrıca bilgi teknolojilerindeki değişimin kurumun personel sistemi, kaynaklar, mevzuat, haberleşme ve halkla ilişkiler gibi kurumsal yapıyı doğrudan ilgilendiren konulara etkisi ele alınmıştır (Ünal, 2013).

1980'ler den bu yana süre gelen yapısal reformlar iki dalga şeklinde hayata geçirilmeye çalışılmıştır. İlk dalga; mali ve ticari serbestleşme, yabancı yatırımların desteklenmesi, özelleştirme, devletin tekelci yetkilerinin kaldırılması, kamu yatırımlarının sınırlandırılması politikaları ile iktisadi-mali liberalizasyon reformlarıdır. İkinci dalga reformu ise; 1990'lardan başlayarak 2000'li yıllarda belirginleşen, dinamikleri ve politika oluşturucusu bakımından dışsal nitelik taşıyan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. Adı geçen kanun, yalnızca ülke içerisindeki değişkenleri değil, aynı zamanda ülkemizin dünyadaki konumunu da belirlemektedir. Çünkü kanunla oluşturulan yeni yönetim sistemi, yerli yabancı ayırt etmeksizin kamu karar mekanizmaları açısından yeni bir yönetim formülü öngörmektedir (Güler, 2004).

Siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardaki uluslararası gelişmeler, küreselleşme, yerelleşme, bölgeselleşme, ulus devletin dönüşümü, katılımcı demokrasi, yönetimde açıklık ve hesap verebilirlik gibi kavramlar çerçevesinde birleşen iyi yönetim ilkeleri, ülkelerin yönetim yapılarında ve işleyişlerinde değişimlere yol açmıştır. Bu değişim ve dönüşüm süreci kamu kurumlarının yapılarında, görev ve yetki paylaşımlarında, insan kaynakları politikalarında, iletişim stratejilerinde yeni düzenlemeleri zamana yayılmış bir reform süreciyle birlikte gerekli hale getirmiştir. Türkiye'de kamu reformları sürecinde, düzenleyici etki analizi, bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması, kent konseyleri, yerel yönetimlerin faaliyetlerine gönüllü katılım, stratejik planlama yaklaşımının benimsenmesi, yerel yönetimlerin yeniden ölçeklendirilmesi, Kamu ihale Kanunu, Kamu Mali Kontrol ve Yönetimi Kanunu ve yerel yönetimlere yetki devri Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde yaşadığı önemli değişimler olmuştur (Çetin, 2010).

Hem uluslararası hem de ulusal düzeyde yaşanan bu süreçler kamu yönetimindeki değişimi ülkeler açısından zorunlu kılmıştır. Mali Reformu gerekli kılan nedenler; artan kamu harcamalarının bütçe üzerindeki yükünün ekonomik kriz olarak yansması, kamu kesiminin performansının yeterli düzeyde olmaması

sebebiyle vatandaşların taleplerinin tam olarak karşılanamaması, bilgi ve teknoloji alanındaki hızlı değişimler, uluslararası gelişmeler, sosyal güvenlik sistemindeki sorunlar, bütçe kapsamının darlığı ve bütçe dışı harcama kanalları, bütçeleştirilmeyen mali ve yarı-mali işlemler, muhasebe ve istatistik sistemindeki zayıflıklar, güçlü bir raporlama sisteminin mevcut olmaması, denetim sistemindeki zafiyetler, harcamacı kuruluşların kapasitelerinin geliştirilmesi ihtiyacı, piyasaların serbestleştirilmesi ve düzenlenmesinin gerekliliği, kamu işletmelerinin ticari alandaki ağırlığıdır (Usta, 2011: 40).

Yeni yönetim anlayışı, Kalkınma Planları, Hükümet Programlarında da yer alsa bile tüm bu proje ve politikalarda sahiplenme sağlanamadığından istenen sonuca ulaşılamamıştır. Yeniden yapılanma süreci mevzuatlar, kurumsal yapıdaki değişimin yanı sıra yönetim anlayışının ve düşüncesinin de değişimini öngörmektedir. Böylece sürecin ilk aşaması “Yönetim zihniyetinin değişmesi” dir. Ortaya konan yeni anlayışa uygun tasarımların geliştirildiği, misyon, vizyonun belirlendiği, temel amaç, politikalar ve ölçülebilir başarı göstergelerinin şekillendirilerek insan kaynaklarının geliştirildiği ikinci aşama ise “Stratejik tasarım” dır. Son aşama olan “Örgütsel tasarım” da yerel yönetim, esnek ve yatay organizasyon yapısı, performansa dayalı yetkilendirme, gereksiz hizmetlerin tasfiyesi gibi öğeleri öngörmektedir. Tüm bu aşamalar sonrasında yönetim yapısında hedeflenen konum, stratejik düşüncenin ön planda tutulduğu, performansı yüksek, küçük ama etkin birimlerin oluşturulmasıdır. Ayrıca sürecin diğer kazanımları, mali dengenin kurulmasında stratejik plan temelli kaynak kullanımıyla verimliliğin ve vatandaşların yönetime katılımının artırılmasıdır (Başbakanlık, 2003: 118-119-120-121).

Türk kamu yönetiminde stratejik yönetime geçiş ile yeniden yapılanma ve reform sürecinden beklentiler büyük ölçüde karşılanmaktadır. Çünkü stratejik yönetimin uygulanma gerekçeleri ile bu sürecin hayata geçirilmesindeki kazanımlar doğrudan ilgilidir. Bu gerekçeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 6):

- Üst politika belgelerindeki politikaların kurum düzeyinde uygulamaya geçirilmesi.

- Mali yönetim ve stratejik karar oluşturmaının güçlendirilmesi.
- Ülke düzeyindeki plan-program-bütçe ilişkisinin kurum düzeyine taşınarak planlamanın geliştirilmesi.
- Kurumun uzun vadeli somut hedefler oluşturmaı, sonuç ve performansa odaklanması.
- Şeffaflık, hesap verme bilinci ve katılımcılığın geliştirilmesi.
- Kamu hizmetlerinden yararlananların taleplerine duyarlılığın artırılmasıdır. Stratejik yönetim uygulamasıyla, kamu kaynakları etkin, ekonomik, verimli kullanılarak kamu hizmetlerindeki niteliğın artırılması, kurumlarda stratejik bakış açısının geliştirilmesiyle elde edilen başarı ve başarısızlıkların sebeplerle ortaya konulması, kurumsal faaliyet alanlarıyla ilgili sistemli bir şekilde bilgi toplanması sağlanarak kamu yönetiminde etkinlik hedeflenmektedir.

Mali reform süreciyle bütünleşerek 10/12/2003 tarihinde kabul edilerek 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kanunun 1. Maddesinde, Kanunun amacı, “Kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemek” olarak yer almıştır. Kanunu’nun 3. Maddesinin I bendinde Kamu Mali Yönetimi kavramı; “Kamu kaynaklarının tanımlanmış standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayacak yasal ve yönetsel sistem ve süreçler” olarak ifade edilmiştir.

Sistemin anayasası niteliğinde olan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile getirilen yeni kamu yönetim anlayışı (Ege Üniversitesi, 2011: 11,12);

- İdare etme anlayışından, yönetişime,
- Bürokrasi merkezli yapıdan, toplum merkezli yapıya,
- Tek taraflılıktan, çok yönlü katılıma,
- Girdi odaklılıktan, sonuç odaklılığa,

- Hantal yapıdaki bürokrasiden, etkin yönetime,
- Kapalılık ve gizlilik anlayışından, saydamlığa,
- Hiyerarşi ve kurallara yönelik denetimden, performansa ve hesap verebilirliğe dayalı çok aktörlü denetim süreçlerini kapsayan bir sistem olarak uygulanmaya başlamıştır.

Reform sürecinin temel ilkeleri; ihtiyaçlara uygunluk, katılımcılık, halk odaklılık, denetimde etkililik, performans odaklılık, etik kurallar, insana güven ve stratejik yönetime geçiştir (Başbakanlık, 2003: 127).

Kamu yönetimindeki reform çalışmaları 5018 Sayılı Kanun ve beraberindeki değişimlerle sınırlı kalmamaktadır. Bilgin' in Perşembe Konferansları olarak yayınlanan "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tartışmaları" adlı makalesinde değindiği diğer çalışmalardan bazıları; 4982 Sayılı Bilgi Edinme Kanunu, 5070 Sayılı Elektronik İmza Kanunu, Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve e-devlet uygulamaları olarak belirtilmiştir (www.rekabet.gov.tr).

3.2.2. Stratejik planlamayla ilgili mevzuat analizi

Küreselleşen dünyada bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi kavramları Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşları da yakından ilgilendirmektedir. Bu bağlamda yürütülen çalışmalarda "Kalite güvencesi ilke ve standartları" belirlenmesiyle, her ülkenin kendi yükseköğretim sistemini bu ölçütlere göre değerlendirmesi sağlanmıştır. Ülkeler yükseköğretim sistemlerinin yeniliklere açık, toplumun taleplerine cevap verebilen, katılımcı, çevreye uyum sağlayabilen, şeffaf, hesap verebilen niteliklerde yapılanmasına katkı sağlamaktadır. Böylece dünyada yaşanan gelişmelere, ülkemizdeki yükseköğretim sistemi de kendi uyarlayarak uluslararası uyum konusunda adım atılmış olmaktadır. Bu geniş çaplı yapılanma stratejik yönetim yaklaşımı çerçevesinde stratejik planlama ile hayat geçirilmektedir (Arslan, 2009).

Stratejik Planlamanın altyapısını oluşturan belgeler Yasal Mevzuatlar ve Temel Politika Belgeleri olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (www.sp.gov.tr).

Yasal mevzuatlar birincil, ikincil ve üçüncül düzey olarak sınıflandırılmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013). Kamu İdareleri için stratejik planın yasal zorunluluk haline gelmesi 5018 Sayılı Kanununun 9. Maddesinde "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" fıkrasıyla ortaya konmuştur. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olan kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkili kılınmıştır.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu' nun temeli; 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL -1) 'dır. 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan PFPSAL -1 ile mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amaçlanmıştır. PFPSAL, finans ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye'nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri kapsamaktadır. Bu anlaşmada Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun çıkarılması öngörülmüş olup, kamu idarelerinin politika oluşturma yetkinliklerinin artırılarak, stratejik plan yapılmasına zemin hazırlanmıştır. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamuda stratejik planın yasal altyapısını oluşturmaktadır. Kanunda stratejik plan kamu mali yönetiminin ve bütçe sürecinin en önemli unsuru olarak ifade edilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2006: 2-3-4).

Kanunun 3. Maddesinde Stratejik Plan; "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır. Bu tanım kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik' te de aynen yer almaktadır.

İkincil düzey mevzuatlar, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliktir (Kalkınma Bakanlığı, 2013). Üniversiteler için Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği de mevcuttur.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmeliğin birinci bölümünün birinci maddesinde, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olmayan idarelerin performans programı hazırlamasının zorunlu olmadığı ifade edilerek stratejik planın performans programıyla olan ilişkisi vurgulanmıştır. Yönetmeliğin birinci bölümünün ikinci maddesinde Performans Programı; “Bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren program” olarak tanımlanmıştır. Yönetmeliğin ikinci bölümünün dördüncü maddesinde kamu idarelerinin performans programını hazırlarken Kalkınma Planı, Hükümet Programı, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan, Yıllık Program ile stratejik planlarını esas almaları gerektiği belirtilmiştir.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmeliğin Genel bilgiler bölümünde idarenin misyon, vizyon, teşkilat yapısı, insan kaynakları ve fiziki kaynakları ile ilgili bilgilere, amaç ve hedefler bölümünde stratejik planda yer alan stratejik amaç ve hedeflere, izlenen temel ilke ve politikalara, faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmeler bölümünde stratejik plan ve performans programı uyarınca bütçe hedef ve gerçekleştirmeleriyle idarenin faaliyet ve projelerine, Kurumsal Kabiliyet ve Kapasitenin Değerlendirilmesi bölümünde orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşılabilmesi noktasında içsel bir durum değerlendirilmesine, Öneri ve tedbirler bölümünde de faaliyet yılı sonuçları itibarıyla genel ekonomik koşullar, bütçe imkânları ve beklentiler göz önüne alınarak, idarenin gelecek yıllarda değiştirmeyi planladığı faaliyet önerilerine, bu faaliyetlere yönelik karşılaşılabilecek risklere ait tedbirlere yer verilmektedir.

Performans programı ve faaliyet raporunda kamu idaresinin beş yıl için öngördüğü ve ulaşmak istediği hedeflerin gerçekleşme ölçütü bir yılı kapsayacak şekilde finansal açıdan da değerlendirilmiş olmaktadır. Aslında kamu idaresinin hazırlamış olduğu stratejik planın başarısı performans programı ve faaliyet raporunda da kendini göstermektedir. Böylece ulaşmak istenen noktaya yönelik faaliyetler, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde finansal açıdan öngörülen maliyetlere uygunluk gibi birçok performans hedefiyle değerlendirilme imkânı bulmaktadır. Stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu ve bütçenin hazırlanması gibi işlevlerin kanun, yönetmelik ve tebliğlere uygun olarak hazırlanması strateji geliştirme birimlerinin sorumluluğu kapsamındadır.

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'

te birimin çalışma usul ve esasları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Yönetmeliğin ikinci bölümünde strateji geliştirme birimlerinin başta stratejik yönetim ve planlama olmak üzere performans ve kalite ölçütleri geliştirme, yönetim bilgi sistemi, malî hizmetler gibi dört önemli fonksiyonuna değinilmiştir. Strateji geliştirme birimlerinin inceleme kapsamında olan iş ve işlemleri; stratejik planlama çalışmalarının ve performans programı hazırlıklarının koordinasyonu, bütçenin, idare faaliyet raporunun ve mali istatistiklerin hazırlanması, muhasebe hizmetlerinin yürütülmesidir.

Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme

Yönetmeliğinin dayanağını 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu oluşturmaktadır. 20 Eylül 2005 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmeliğin amacı; yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız dış değerlendirme süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin esasları düzenlemektir. Yönetmelikte Stratejik Planlama: “Bir yükseköğretim kurumunun, iç veya dış değerlendirme sonuçlarına göre zayıf ve kuvvetli yönlerini, önündeki fırsat ve tehditleri belirlemesi, bunların ışığında kalitesini geliştirecek olan stratejilerini oluşturması, bu stratejileri ölçülebilir hedeflere dönüştürmesi ve performans göstergelerini belirleyerek onları sürekli izlemesi sürecini” ifade etmektedir.

Üçüncül düzey mevzuatlar ise Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi Taslağı, Kamu İç Denetim Rehberi, Performans Programı Hazırlama Rehberi, Kamu İç Kontrol Taslak Rehber, Performans Denetimi Taslak Rehberi'dir (Kalkınma Bakanlığı, 2013).

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ise Haziran 2006'da DPT tarafından hazırlanmış olup, kamu idarelerine stratejik planlarını hazırlamaları konusunda yol göstermektedir. Bu kılavuzun hazırlanmasının temeli Kamu Harcamaları Gözden Geçirme Raporu (PEIR- 2001)'na dayanmaktadır. Bu rapor Türkiye ile Dünya Bankası'nın, Türkiye'deki harcama sisteminin mali disiplin, stratejik öncelikler, kaynakların etkili ve ekonomik kullanımı gibi amaçlara uygunluk derecesini analiz etmek üzere hazırlanmıştır. Raporda Türkiye'deki kamu idarelerinde politika oluşturmada eksikliklerin tespit edilmesi üzerine Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlanarak kamu idarelerinin kullanımına sunulmuştur (Arslan, 2009). Kılavuzun içeriğinde, Giriş, Stratejik Planlama, Hazırlık Çalışmaları, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyetlendirme, İzleme ve Değerlendirme, Ekler bölümleri yer almaktadır.

Temel Politika Belgeleri Üst Politika Belgeleri ve Sektörel ve Tematik Strateji Belgeleri olarak iki gruba ayrılmaktadır (www.sp.gov.tr).

Üst Politika Belgeleri 2014-2018 Onuncu Kalkınma Planı, 2014-2016 Orta Vadeli Program, 2014-2016 Orta Vadeli Mali Plan, 2014 Yılı Programı'dır.

Sektörel ve Tematik Strateji Belgeleri ise; Ulusal İstihdam Stratejisi 2014-2023, Türkiye Turizm Stratejisi-2023, Türkiye Sanayi Stratejisi Eylem Planı, Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi, Bilgi Toplumu İnsan Kaynağı Strateji Belgesi ve Eylem Planı, Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, Bilgi Toplumu Eylem Planı ve Bilgi Toplumu Stratejisi' dir. Adı geçen tüm bu belgelere On dokuz Mayıs Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planında, Hükümet Programı, Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu politikalarından Vizyon 2023 ve Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planını da eklemiştir.

Dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler göz önünde bulundurularak makroekonomik göstergelere dayanılarak, hazırlanan bu politika belgeleri stratejik yönetim ve stratejik planlamanın finansal boyutunu da ele almıştır. Stratejik planlama iç ve dış paydaş analizi, SWOT analizi, bu analizler kapsamında stratejilerin belirlenerek faaliyetlerin uygulamaya geçilmesi gibi aşamalar aslında iyi bir bütçeleme çalışmasını gerektirmektedir. Nasıl ki yukarıda bahsedilen plan ve programlarda ulusal ve uluslar arası konjonktürel durum göz önünde bulundurularak finansal politikalar yapılıyorsa, kurum da kendi bulunduğu ekonomik koşulları bu politikalarla uyumlu hale getirerek bütçeleme çalışması yapmaktadır. Nitekim orta vadeli programın maliye politikası bölümünün 125. maddesinde kamu idarelerinin stratejik planlarının onuncu kalkınma planıyla ilişkili olması gerektiği de ifade edilmiştir.

Onuncu Kalkınma Planı: Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum, Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme, Yaşanabilir Mekanlar, Sürdürülebilir Çevre, Kalkınma İçin Uluslararası işbirliği gibi temel amaçlardan oluşmaktadır. Onuncu Kalkınma Planının Nitelikli İnsan Güçlü Toplum amacının alt başlıklarından birini oluşturan Eğitim sektörü ile ilgili maddeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı 10. Kalkınma Planı, 2013: 31-33):

142. “Düşünme algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, demokratik değerleri ve milli kültürü özümsemiş, paylaşım ve iletişime açık, sanat ve estetik duyguları güçlü, özgüven ve sorumluluk duygusu ile girişimcilik ve yenilikçilik özelliklerine sahip, bilim ve teknoloji kullanımına ve üretimine yatkın bilgi toplumunun gerektirdiği temel bilgi ve becerilerle donanmış, üretken ve mutlu bireylerin yetiştirilmesi eğitim sisteminin temel amacıdır.

143. Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan, ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren, akademik, idari ve mali açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması hedeflenmektedir.

144. Eğitim sisteminde, bireylerin kişilik ve kabiliyetlerini geliştiren, hayat boyu öğrenme yaklaşımı çerçevesinde işgücü piyasasıyla uyumunu güçlendiren, fırsat eşitliğine dayalı, kalite odaklı dönüşüm sürdürülecektir.

164. Yükseköğretim kurumlarının sanayi ile işbirliği içerisinde teknoloji üretimine önem veren, çıktı odaklı bir yapıya dönüştürülmesi teşvik edilecek ve girişimci faaliyetler ile gelir kaynakları çeşitlendirilecektir.

165. Yükseköğretim kurumları çeşitlendirilecek ve yükseköğretim sistemi uluslararası öğrenciler ve öğretim üyeleri için çekim merkezi haline getirilecektir”.

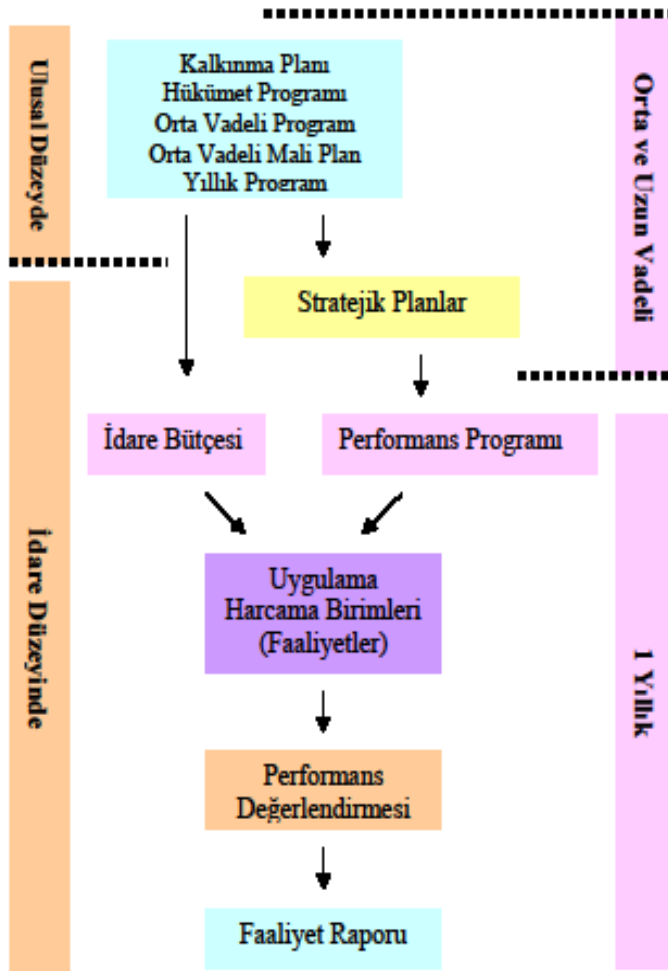
Yukarıda da ifade edildiği gibi ülkemizde eğitim öğretim faaliyetlerine yönelik çalışmaların yapılması hedeflenmektedir. Çünkü küreselleşen dünyada hem ulusal hem de uluslararası ölçekte eğitim sektörü öncü sektör haline gelmiştir. Sürdürülebilir kalkınma ve büyümeyi hedefleyen her toplumda bu farkındalık yaratılarak, geleceğe yönelik vizyon ve stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle eğitim sektöründe hizmet sunan kurumlar olan üniversitelerin hazırlayacakları stratejik planlar da doğrudan Onuncu Kalkınma Planındaki yukarıdaki amaçlarla ilişkilidir.

Orta Vadeli Mali Plan gelecek üç yıla ilişkin merkezi yönetim bütçesi toplam gelir ve gider tahminleri, hedef açık ve borçlanma durumu ile kamu idarelerinin ödenek teklif tavanlarını içerecek şekilde Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan ve Yüksek Planlama Kurulu tarafından karara bağlanan mali plandır (Maliye Bakanlığı Orta Vadeli Mali Plan, 2014-2016: 1)

Orta Vadeli Program ise dünya ve Türkiye ekonomisindeki gelişmelerin değerlendirilmesiyle başlayarak makroekonomik hedef ve göstergelere yer verilen, üç yıllık bir bakış açısına sahip olan ve her yıl yenilenen bir programdır (Kalkınma Bakanlığı Orta Vadeli Program, 2013: 1).

Türkiye’de devlet üniversitelerin stratejik plan hazırlarken başvurduğu temel dökümanlar özetle; Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi ile Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’dur. Üniversitelerin stratejik planlamada diğer kamu idarelerinden daha başarılı olması beklenmektedir. Fakat bu beklenti örgütsel ve mali yapı olarak diğer kamu idarelerinden farklı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, stratejik yapılanmalarının sağlanmasıyla karşılanacaktır. Burada üniversitelerin tabi olduğu mevzuatların, örgütsel ve mali yapı farklılıklarının dikkate alınarak düzenlenmesi oldukça önemlidir (Arslan 2009).

Bahse konu olan tüm yasal mevzuatların kurumsal ve ulusal düzeyde kısa, orta ve uzun vadeli olarak uygulanma süreci aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır. Ulusal düzeyde yapılan planların içerisindeki amaçlar, hedefler, politikalar doğrudan kurumsal düzeyde yapılan planların da temelini oluşturmaktadır. Ülkenin kalkınma politikaları, büyüme hedefleri, bilgi ve teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek çağa ayak uydurması, uluslararası alanda yetkinlikleriyle adından söz ettirmesi gibi unsurlar kurum ölçeğinde de etkili olmaktadır. Yönetmelik otorite ile kurumlar birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir. Ülkenin kalkınmasına ve büyümesine yönelik hedefler ancak ulusal düzeyde bireylerin ve kurumların en üst seviyede katılımıyla başarıya ulaşmaktadır. Bu açıdan stratejik planda öncelikle kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan gibi temel üst politika belgelerine uyumlu olmayı gerektirmektedir.



Şekil 3.1. Stratejik plan, performans programı ve bütçe ilişkisi. (Maliye Bakanlığı Performans Programı Hazırlama Rehberi, 2009: 10).

3.2.3. Stratejik planlamaya ihtiyaç duyulma nedenleri

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle kamu kurumlarında geleneksel yönetim anlayışından stratejik yönetim anlayışına geçiş süreci başlamıştır. Stratejik yönetim ise kurumun gelecekte kendini görmek istediği noktaya stratejik düşünce ve kararlarla ulaşmayı hedeflediği, hedefe doğru yol alırken gelişen ve değişen şartları göz önünde bulundurduğu gelecek odaklı bir yaklaşımdır. Şüphesiz ki stratejik yönetim anlayışı ancak başarılı bir stratejik planlama ile hayata geçirilmektedir. Çünkü stratejik yönetim ve stratejik planlama birbirinden ayrı düşünülemeyecek yeni yönetim anlayışının iki temel ögesidir. Bu yeni yönetim anlayışının stratejik planlamayı yasal zorunluluk haline getirmesi, gelişen ve değişen sosyal, ekonomik, teknik şartlar göz önünde bulundurulduğunda, kamusal hizmet veren kurumların artan beklenti ve taleplere karşısında, kaynaklarının sınırlı olmasıdır.

Üniversitelerin mevzuatlarda görev tanımları, sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmiştir. Bunun yanı sıra Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisinde de ifade edildiği üzere üniversitelerden belirli beklentiler de söz konusudur. Bu noktada üniversitelere düşen sorumluluk görev tanımları kapsamında eğitim ve öğretim faaliyetleriyle ilgili olarak beklentileri en üst düzeyde gerçekleştirmektir. Özellikle stratejik planların kalkınma planları, orta vadeli program, orta vadeli mali plan gibi bütçe sürecini oluşturan ana unsurlarla desteklenmesi kurumsal hedeflerin hayata geçirilmesi hususunda olanak sağlamaktadır. Üniversiteler gibi toplum için lokomotif rol üstlenen kurumların çağdaş ve bilimsel düzeyde eğitim verebilmesi ve belirlenen niteliklerde öğrenci yetiştirmesi gelecek odaklı yaklaşımla hazırlanan stratejik planlama ile mümkün olmaktadır. Çünkü yükseköğretim kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği'nde de tanımlandığı gibi stratejik plan; bir yükseköğretim kurumunun, iç veya dış değerlendirme sonuçlarına göre zayıf ve kuvvetli yönlerini, önündeki fırsat ve tehditleri belirlemesi, bunların ışığında kalitesini geliştirecek olan stratejilerini oluşturması, bu stratejileri ölçülebilir hedeflere dönüştürmesi ve performans göstergelerini belirleyerek onları sürekli izlemesi sürecidir. Üniversitelerin stratejik planlarında yer alan sunuş metinleri incelendiğinde stratejik planlamaya ihtiyaç duyulma nedenlerinin aşağıdaki gibi ifade edildiği görülmektedir:

Küreselleşen dünyada kaynaklar sınırlı ihtiyaçlar sınırsız olduğundan ülkeler arasında olduğu kadar ülke içerisindeki kurumlarda da talepleri karşılama doğrultusunda rekabet yaşanmaktadır. Bilgi toplumunun gerekliliklerini yerine getirmek ve yaşam boyu öğrenmeyi akademik bir kültür haline dönüştürmek stratejik yönetim yaklaşımıyla mümkün olmaktadır. Akademik ve idari hizmetlerde rekabet edilebilir bir kalite seviyesi, beklentilerin karşılanması sürecinin rasyonel kaynak kullanımı ile gerçekleştirilmesi ancak stratejik yönetimin temel unsuru olan stratejik planlama ile sonuca ulaşmaktadır (Hakkari Üniversitesi 2013-2017 Stratejik planı, 2013: 11).

Stratejik planlama yüzyıllar boyunca yöneticilerin istemli yada istemsiz olarak zihninde şekillendirdiği bir planlama yöntemi olarak üniversiteler içinde yeni bir kavram değildir. Stratejik plan, ihtiyaçlar ile eldeki kaynaklar kapsamında seçim yapma zorunluluğu yaşanırken, kurumlara ve üst düzey yöneticilere tercih olanağı sunmaktadır (Çilingir, 2005: 76).

"Toplumla ve dünya ile bütünleşmiş, insanlığa aktif katkı yapan, yüksek nitelikli katma değer üreten ve hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelmeyi hedefleyen bir üniversitenin" köklü değişim ve yeniden yapılanma sürecinin en önemli unsuru stratejik plan çalışmasıdır (Marmara Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı). Sınırlı kaynakların etkili kullanımı, yüksek kalitede hizmet sunulması, etkinlik ve verimliliğin artırılması stratejik planlamayla sağlanmaktadır (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı).

Canlılığın temel yasası olan değişme ve gelişme bireyler ve kurumlar için hayati öneme sahiptir. Değişen şartlara ayak uyduramayan canlıların tabiatın yok olup giderken, kurumlarda bulundukları ortamdan silinip gitmektedir. Değişime ayak uyduran birey ve kurumların gelişeceği hatta değişime öncü olan birey ve kurumların da kendi gelişmelerinin içsel dinamiğini oluşturabilecekleri açıktır. Bu nedenle değişim ve gelişimin hangi yönde ilerlediğini bilme ve takip edebilme konusunda stratejik plana ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca üniversite stratejik planlamayla varlık nedenine yeniden yoğunlaşma, kendi kendine bakma ve kendini değerlendirme imkanı bulmaktadır (Niğde Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı).

Küreselleşmeyle birlikte bilimsel ve teknolojik gelişmelerin kurumlar arası rekabeti ön plana çıkararak kurumları uzun dönemli stratejik kararlar almaya yöneltmesi, ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi, bilginin üretilmesi ve bilimsel ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmanın zorunluluk haline gelmesiyle yükseköğretim kurumlarının bu faaliyetleri stratejik yönetimin işlevsel aracı olan stratejik planla mümkün olmaktadır (Yalova Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı).

Bilgisayar, web tabanlı işlemler, haberleşme ve ulaşım sektöründe yaşanan ileri düzeydeki gelişmeler “Üçüncü dalga” olarak adlandırılan yeni bir çağın başlangıcını haber vermektedir. Bu yeni çağ aslında sıcak savaşla soğuk savaşın, soğuk savaşla da siber savaşın yer değiştirdiğinin göstergesi olmaktadır. Ülkelerin zenginliğinin ölçütü toprak büyüklüğü değil, yeni icat ve keşifler olarak ifade edilmektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilen bu dönemde iç ve dış paydaşlara birlikte geleceğe yön vermek çok yıllık planlamanın gerektirdiği esaslarla mümkün olmaktadır (Dumlupınar Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı).

Eğitim, bilimsel araştırma ve topluma hizmet alanlarında üniversite kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanılması stratejik planla sağlanarak, hesap verme sorumluluğu ile saydamlık güçlendirilmiş olmaktadır. Öğrencilerin modern, gelişmiş ve çağı yakalamış bir üniversitede eğitim görmeleri için yapılan çalışmalar artırılarak, 10. Kalkınma Planında belirlenen hedefler doğrultusunda üniversiteler rekabet gücünü artırmaya yönelik eğitim ve bilimsel araştırma hedeflerine katkı sağlamaktadır (Sivas Cumhuriyet Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı). Bilgi toplumunun egemen olmasıyla beraber, eğitim düzeyi yükselerek, ülkeler arge ve inovasyon faaliyetlerini artırmıştır. Bu artışa paralel olarak kamusal hizmet veren yükseköğretim kurumlarından toplumsal talep de artma eğilimine girmiştir. Böylece yükseköğretim sistemi değişerek artan talebi karşılamak üzere hizmetlerini genişletmeye, çeşitlendirmeye ve yeniden yapılandırmaya başlamıştır. Bu değişim ve gelişim sürecinde stratejik hedef çalışmalarıyla da stratejik plana katkı sağlanmaktadır (Bülent Ecevit Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı).

Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu'nun Üniversitede Stratejik Planlama Rehberinde de (2002) bu nedenler maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Küreselleşen dünyada değişim için bir yol haritası niteliğindedir.
- Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması konusunda stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasını sağlayan temel bir unsurdur.
- Gelişen stratejik yönetim anlayışıyla birlikte hayata geçirilen yönetsel bir araçtır.
- Geleceğe yönelik alınan kararların gündelik etkileri de göz önünde bulundurulmaktadır.
- Stratejik plan 5 yıllık bir süreyi kapsamasına rağmen stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması konusunda dönemsel güncellemelerin yapıldığı uyum sağlayıcı bir özellik taşımaktadır.
- Stratejik planın hazırlık aşamasında iç ve dış paydaş analizi yapıldığı için uygulama aşaması da paydaşların katkısıyla ilerlemektedir.

3.2.4. Üniversitelerde stratejik planlamanın amaçları

Kurumlar ayakta kalmak, değişime ayak uydurmak ve gelişebilmek için değişimleri önceden görmek adına kuruma yönelik fırsat ve tehditleri iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Kurum tüm bu analizler sonucu mevcut kaynaklarını bilerek hedeflerine yönelik vizyonunu oluşturmak suretiyle stratejik planlama yapmaktadır. Stratejik plan yapan kurumlar yapmayan kurumlara göre geleceğin belirsizliğini azaltmış herhangi bir risk durumuyla karşı karşıya kalındığında yapmış olduğu planla geleceğe hazır duruma gelmiş olmaktadır. Bu durum kurumların değişimi hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirdiğinin bir göstergesidir. Stratejik plan aslında kurumun bulunduğu konumla gelecekte ulaşmayı hedeflediği nokta arasındaki yolu göstermektedir. Stratejik plan kurumun bir çeşit yol haritası niteliğindedir. Kurumun misyonunu, vizyonunu, stratejik amaçlarını, hedeflerini ve bu amaç ve hedeflere yönelik faaliyetleri içeren uzun vadeli geleceğe yönelik tüm paydaşların katılımlarını sağlayan bir planlamadır (Demir ve Yılmaz: 2010).

Küreselleşen dünyada hızlı bir değişim yaşanırken, yükseköğretimde bu değişime ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Çevrede yaşanan bu değişimler ve geleceğe yönelik belirsizlikler yükseköğretim yöneticilerini kurumsal planlama yapmaya yöneltmiştir. Kurumsal planlama sürecinin aşamalarından biri de stratejik politika üretmektir (<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/497/5871.pdf>). Değişen çevresel koşullara uyum sağlamada stratejik yaklaşımla çözüm üretmek, kalite ve mükemmellik anlayışının giderek arttığı üniversitelerin başarısında da büyük rol oynamaktadır. Akademik değerlendirme ve kalite geliştirme sistemini oluşturmak, stratejik planların kalkınma planları ve programlarıyla uyumunu sağlamak stratejik planın amaçları arasında yer almaktadır (Arslan, 2009).

Dünyada ve ülkemizde her alanda yaşanan tüm bu yenilikler şüphesiz yükseköğretimde de benzer sonuçlar doğurmuş, devlet ya da vakıf üniversitelerinin amaçlarını en iyi öğrenciyi bünyesine katmak, en iyi öğretim üyesini yetiştirmek ve bilimsel çalışmalara en ileri düzeyde katkı sağlamak olarak belirlemiştir (Güven, 2014: 63). Stratejik planlama diğer kurumlarda olduğu gibi üniversitelerin de gelecekte ulaşmak istedikleri noktayı tanımlayarak, tanımlanan hedefe ulaşmalarını sağlayacak bir plan niteliği taşımaktadır. Stratejik planlamada hedefe yönelik yönetsel işlev, kurumun gelecekteki ortamını ve koşullarını öngörmeye çalışmaktadır. Her aşamada stratejik düşünce uygulaması kurumsal başarıyı beraberinde getirmektedir (Necmettin Erbakan Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı). Üniversitelerin yol haritası niteliğinde olan stratejik plan yapma amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Üniversitelerin, 5018 Sayılı Kanunla birlikte hayata geçirilmeye çalışılan stratejik yönetim anlayışıyla, kamusal hizmet sunan kurumlar olarak hizmetten yararlananların taleplerine karşı duyarlı olması, beklentileri göz önüne alması, (On dokuz Mayıs Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı, 2013: 1),

Stratejik planlamayla kurumun mevcut durumu ve gelişime açık yönlerinin tespit edilerek, orta ve uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirilmesi, kaynakların kurumsal hedeflere yönelik etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, hizmet süreçlerinde etkinlik ve kalite artışı, iletişim sağlanan tüm paydaşların memnuniyet düzeyinin artırılması (Yalova Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı),

Hazırlanan stratejik planla bir önceki stratejik planın değerlendirme fırsatı bulunmakla birlikte, paydaşların katılımı ve geri beslemeleriyle yeni stratejik hedeflerin belirlenmesi ve belirlenen hedeflere ulaşma noktasında elde edilen başarının şeffaflık ve hesap verilebilirlik unsurlarıyla paydaşların değerlendirilmesine sunulması (Bülent Ecevit Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı),

Eğitim ve öğretim kalitesinin en üst seviyeye çıkarılarak, sivil toplum kuruluşları, yerel ve ulusal ticaret paydaşları ile sosyal ve kültürel alanda planlanan yenilikler ile ilk sıralarda yer alınması (Dumlupınar Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı),

Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, hedeflere yönelik yönetim anlayışı ve bütçeleme geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin sunumunda taleplere duyarlılığın artırılması ve hesap verme sorumluluğunun oluşturulması (Afyon Kocatepe Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlama Programı, 2006),

Üniversitenin rekabet gücünü artırmak, bilimin üretilmesi ve sorunların çözümünde kullanılması, ulusal ve uluslararası alanda kimliği ve saygınlığı olan, evrensel bilgiye sahip nesiller yetiştirme, topluma hizmet etmeyi kendisine görev bilen bir üniversite olma anlayışına sahip olunması (Niğde Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı),

Kurumsal politikanın geliştirilmesi, kapasitenin güçlendirilmesi, başarıların gözden geçirilip daha iyi seviyelere ulaştırılması (Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı), kurumun gelişmesi ve üstlenilen öncü rolün devam ettirilmesine katkı sağlanmasıdır (Trakya Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı).

Kamuda stratejik yönetim yaklaşımıyla yukarıda da ifade edildiği gibi planlama, yönetme, sonuç odaklı olma konularında yarar sağlamaktadır. Kurum çevre analizini yaptığında, kendisini bulunduğu çevrede konumlandırabilmekte, çevresinde yaşanan gelişmeleri takip ederek, değişimlere ayak uydurma kabiliyetini geliştirmektedir. Bu kapsamda kurum başarı faktörlerini belirleyerek güçlü yönlerini

kurumsal amaçlara doğru yönlendirmekte, kritik konuları da göz önünde bulundurarak çevreden gelen olumsuz durumlara karşı tedbir almaktadır. Özetle, stratejik plan sayesinde kurum gelecek odaklı amaçları ve hedefleri doğrultusunda çevreyle olan ilişkilerini düzenleyip kurumsal stratejilerine hedefleri doğrultusunda yön vermektedir. Bu bağlamda Stratejik Planlamanın Yararları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2006: 5-6):

- Plan program bütçe ilişkisinin kurulmasında önemli bir role sahiptir.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasındaki temel önceliktir.
- Kurumların orta ve uzun vadeli somut hedeflere yönelik planlama yapmalarını sağlamaktadır.
- Kurum vizyon değerlendirmesi sonucunda, yenilikleri takip etme ve yeniliklere kendini uyarlayarak sunduğu hizmetin etkinliğini ve kalitesini artırmaktadır.
- Kurumlara sistemli veri toplama, sonuçları analiz etme kolaylığını sağlayarak, süreçlerin denetim ve izlenmesi gerçekleştirilmektedir.
- Kurumlara katılımcı bir yönetimi teşvik etmektedir.
- Kurumlar performans göstergelerini belirleme zorunluluğu taşıdıklarından, kurumsal faaliyetlerini 5018 Sayılı Kanunda da sürekli adı geçen katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik gibi ilkelerle yerine getirme imkânı bulmaktadır.

3.3. Stratejik Planlamada Halkla İlişkilerin Rolü

Küreselleşmeyle birlikte dünya çapında bilgi aktarımının artması, iletişim ağlarının genişlemesi tüm kurumlarda olduğu gibi üniversiteleri de etkilemiştir. Rekabet olgusunun getirdiği değişimle birlikte üniversiteler, gerek eğitim sistemlerinde olsun gerekse kurumsal politikalarında olsun firmalaşma eğilimi göstermeye başlamıştır. Eğitim ve eğitim dışı unsurlarını vurgulayarak öne çıkmak isteyen üniversiteler, küresel boyutta ve karmaşık yapıda olan iletişim ağını yönetmek için halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha çok üzerinde durmak zorunda

kalmıştır. Üniversiteler etkileşim içinde bulundukları öğrenciler, öğrenci aileleri, öğrenci adayları, akademik ve idari çalışanlar, medya kuruluşları, diğer eğitim ve yükseköğretim kurumları, mezunlar gibi kitlelerle farklı boyutlarda oluşan çok fonksiyonlu ilişkilerini yürütebilmek için etkin bir halkla ilişkiler yönetimine ihtiyaç duymaktadır (Karaca, 2009: 185).

3.3.1. Stratejik planlamada katılımcılık

Günümüzde yaşanan bilgi toplumu, bilgi ekonomisi, yenilikçilik, teknoloji gibi alanlarda yaşanan hızlı değişimler, bilginin üretilmesi ve yayılmasında önemli rol oynayan üniversitelerden beklentileri de artırmıştır. Farklı alanlarda yaşanan tüm bu değişiklikler farklı kesimler aracılığıyla üniversiteleri odak noktası haline getirmiştir. Tüm bu değişim ve gelişim süreçlerini takip etme ve uyum sağlayabilme diğer sektörlerde olduğu gibi üniversitelerde de stratejik bakış açısıyla mümkün olmaktadır (Arslan, 2009). Stratejik bakış açısının hayata geçirilmeye çalışıldığı stratejik yönetimde, stratejik planlama oldukça önemlidir. Çünkü kurumlar hazırladıkları stratejik plan doğrultusunda, gelecek odaklı hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyetlerini sürdürmektedir. Stratejik planın hazırlanması 5018 Sayılı Kanun kapsamında kamu idareleri için zorunluluk haline getirilmiş olsa da, kamu ya da özel sektör veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar için de bir gerekliliktir. Her örgüt varlığını sürdürebilmek ve değişime ayak uydurabilmek için iç ve dış paydaşlarıyla etkili iletişim kurarak geleceğine stratejik planın sunduğu katkılarla yön vermektedir. Bu noktada stratejik planlamaya halkla ilişkiler faaliyetlerinin katkısı göz ardı edilememektedir.

Katılımcılık; devletin politika oluşturma, uygulama ve denetleme süreçlerine vatandaşların ve sivil toplum kuruluşlarının katılımını içeren bir kavramdır. İnsanların sesini duyurma ihtiyacından kaynaklanarak 18. yüzyılda İsveç' te yasal hak haline gelmiştir. Katılımcılık kamu gücünün kötüye kullanılmasının engellenmesi, vatandaşların söz sahibi oldukları düzenlemeleri daha olumlu karşılamaları, düzenlemelere uyumun artması, ilginç fikirlerin ve gerçek bilgilerin elde edilmesi, vatandaşların devlete olan güveninin artması, saydamlığın güçlenmesi, devlet ve iletişimde olduğu tüm taraflar arasında ortak bir dil oluşturulması açısından oldukça önemlidir. Katılımcılık; bilgilendirme, danışma ve aktif katılım olmak üzere 3

aşamadan oluşmaktadır. Bilgilendirme; insanlara neyin yapılmasının planlandığının anlatılarak bir geri besleme içermeyen ve katılımcılık için ön şart olan aşamadır. Danışma; halka toplantılar, açık oturumlar, anketler yoluyla bir konu hakkındaki görüşlerinin sorularak, geri besleme yoluyla halkın görüş ve önerilerinin alındığı aşamadır. Aktif katılım ise, halkın politika oluşturma sürecine katılmasını ifade etmektedir (DPT, 2007: 14-15).

Katılımcılık, halkın siyasete aktif katılımının sağlanarak etkin bir sivil toplumun var olmasıdır. Katılımcılığın sağlanmasındaki temel hedef, vatandaş-devlet ilişkilerinin güçlendirilmesiyle “Aktif vatandaşlık” kavramının geliştirilmesidir. Kamusal politikalarımız doğrultusunda Katılımcılık yaklaşımının amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yıldırım, 2012: 43-44):

- Yönetişim: Demokratik meşruluğu sağlamak, hesap verebilirliği güçlendirmek ve aktif vatandaşlığı geliştirmek,
- Sosyal uyum ve sosyal adalet: Sosyal sermaye, sosyal ilişkiler, sahiplenme ve eşitlik duygusunu güçlendirmek,
- Hizmet kalitesinin artırılması: Toplumun değerlerine saygılı ve toplumsal ihtiyaçları karşılayan daha etkin ve verimli hizmet sunmak,
- Kapasite geliştirme ve öğrenme: Ülkenin büyüme ve kalkınma hedefleri doğrultusunda daha güçlü bir toplum inşa etmektir.

Katılımcılık stratejik planlamada da çok önemlidir. Stratejik planlama yeni kamu yönetimi anlayışının iki önemli unsuru olarak adlandırılan yönetim ve stratejik yönetim kavramları ile doğrudan ilgilidir. Üst yönetimin sorumluluğunda olan stratejik planın hazırlanması, stratejilerin belirlenme sürecinde etkileyen ve etkilenen tüm paydaşların katılımıyla "Stratejik yönetim" kavramına dönüşmektedir (Arıbaş, 2013). Yönetişim yönetimde iletişim olarak ifade edildiğinde, stratejik yönetimle, paydaşların katılımı amacıyla iletişim sürecinin bütünleşmesi "Stratejik yönetim" olarak adlandırılabilir. Stratejik planlama, iletişim ve yönetim kavramları stratejik yönetim çatısı altında ayrılmaz bir bütünü oluşturmaktadır.

Stratejik planlamada katılımcılık unsurunun önemi 5018 Sayılı Kanunun 9. Maddesinde “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar” hükmüyle yer almıştır. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 5/b maddesinde ise " Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür" şeklinde vurgulanmıştır. Aynı maddenin 4 bendinde “İlgili tüm kamu idareleri birbiri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır” ifadesi yer almaktadır. Yönetmelikte de değinildiği gibi Stratejik planlama sistemli ve katılımcı bir süreci gerektirmektedir.

Kamuya hizmet etmek amacıyla kurulan kamu kuruluşlarının, vatandaşların istek ve beklentilerini dikkate alarak faaliyetlerini sürdürmesi gereklidir. Kurumlar sadece sundukları hizmetten yararlanan vatandaşlarla değil aynı zamanda kurumun en üst düzey yöneticisinden en alt seviyesindeki çalışanlara kadar tüm görüş ve önerileri dikkate almalıdır. Bu da stratejik planlamada paydaşların görüş ve önerilerinin alınmasından, karar alma mekanizmalarına kadar her aşamada aktif bir katılımı öngörmektedir (Yıldırım, 2012: 59).

Kurumun içerisinde bulunduğu ekonomik, siyasal, sosyal, teknolojik çevredeki ilişkili olduğu dış paydaşlarla ve iç paydaşlarla stratejik planlamaya katılım sağlanmalıdır. Stratejik planın sunulan görüş ve öneriler doğrultusunda benimsenmesi, uygulanma aşamasını kolaylaştırmaktadır. Katılımcılık unsurundan yoksun bir şekilde hazırlanmış bir stratejik plan etkin ve verimli bir şekilde uygulanamamaktadır. Çünkü planlama aşaması kurumun geleceğine yönelik stratejik amaçların ve hedeflerin belirlendiği kısaca gelecekte bulunulmak istenen noktanın tasarlandığı süreçtir. Bu kadar önemli bir süreç iç ve dış paydaşlardan gelen görüş ve önerilerle desteklenerek, geliştirilerek kurumun yol haritası niteliğini kazanmaktadır.

3.3.2. Stratejik planlamaya halkla ilişkilerin katkısı

Stratejik plan kapsamında belirlenen kurumsal stratejilerin etkin şekilde uygulanması, örgütün tamamının desteklemesiyle mümkün olmaktadır. Örgütün bütününün desteğinin ve katılımının sağlanması da bu süreçte çalışanları harekete geçirecek kişi, grup ya da birimleri belirlemeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda tespit edilen kişi, grup ya da birimleri aynı hedef doğrultusunda yönlendirmek ve diğer kişi ya da birimlerle işbirliğini sağlamak halkla ilişkiler yönetiminin kapsamındadır (Üzün, 2000: 117-118).

Halkla ilişkiler stratejisi, işletmenin stratejilerini etkilemekte ve ondan etkilenmektedir. Bu etkileşim, stratejik yönetimde, stratejik planın hazırlanması uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında da söz konusu olmaktadır. Halkla ilişkiler ve kapsamlı olarak iletişim faaliyeti, tüm bu süreçlerde hem çıktı hem de girdi olmaktadır. İşletmenin stratejik aksiyonunun ifade edilmesi iletişim faaliyetini gerektirirken, iletişim faaliyetinin yapılması için de stratejik aksiyon olmalıdır. Hedef kitlenin işletmenin stratejik kararlarına yönelik düşüncelerinin stratejik yönetime aktarılması, stratejik yönetimde bu düşünceleri dikkate alarak belirlediği hedeflerin tüm paydaşlara iletilmesi de bir geri besleme sürecidir. Görüldüğü gibi dinamizm ve süreklilik arz eden bir yapı içerisinde halkla ilişkiler faaliyeti sürecin önemli girdi ve çıktı unsuru olmaktadır. Bu önem paydaşlarla iletişim bağlamında çevre faktörlerinin her aşamada göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Özet olarak halkla ilişkiler faaliyeti, kurumun çevresiyle olan etkileşimini sağlayarak, örgütün stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda örgütsel faydaya dönüştürülmesinde rol oynamaktadır (Üzün, 2000: 62-63).

Grunig kurumun hedef kitlesiyle olan iletişimini sağlayan halkla ilişkiler faaliyetlerinin stratejik yönetime katılması konusunda geliştirdiği çevreyi araştırma metotlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Düzenli araştırma teknikleri,
- Özgül sorulara yanıt bulmak için yapılan araştırmalar,
- Bilgi toplamak için diğer biçimsel yaklaşımlar,
- Bilgi toplamak için resmi olmayan yaklaşımlar,

- Örgütün dışındaki bilgili insanlarla bağlantı kurma,
- Deneyime dayalı hükümler

Grunig bu metotları belirlediği araştırmasında üst düzey yöneticilerle yapmış olduğu derinlemesine mülakatlar sonucunda en sık karşılaştığı cümleyi "stratejik yönetim sürecinde dıştan gelen sesleri duymanın değeri" olarak ifade etmektedir. Aynı şekilde halkla ilişkiler uzmanları da stratejik yönetime katılım için toplumsal, politik ve kurumsal çevrenin değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Grunig, 2009: 66-67).

Kurum ile çevresi arasındaki iletişimin çok önemli olduğu bilinmektedir. Karşılıklı iletişimin niteliği açısından dış çevre ve iç çevre faktörlerini belirlemek de faydalı olmaktadır. Çünkü stratejik plan çalışmalarındaki halkla ilişkiler araştırmaları iç ve dış hedef kitleye yönelik olmaktadır. Kurumun niteliğine göre bazı değişiklikler gösterse de dış çevre; uluslararası çevre, ekonomik çevre, teknolojik çevre, doğal çevre ve iş çevresinden oluşmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetine yönelik olarak dış çevreyle iletişimin sağlanması, sürdürülmesi ve kurumsal faydaya dönüştürülmesi için yapılması gereken çalışmalar aşağıda sıralanmaktadır (Üzün, 2000: 84-85):

- İletişim teknolojilerinden yararlanarak alt yapı oluşturulması ve güncellenmesi,
- İletişim kanallarının oluşturulması ve geliştirilmesi,
- Bilgi toplama yöntemlerinden faydalanılarak, olumsuz çevresel değişimlerden etkilenmeme konusunda ön uyarı mekanizmasının geliştirilmesi,
- Olumlu çevresel değişimlere yönelik, işletmenin kaynaklarının performansla dönüştüğü ve hedef kitleye aktarıldığı plan ve programların hazırlanması,
- Kriz yönetimi açısından halkla ilişkiler stratejilerinin belirlenmesidir.

İletişim faaliyetinin niteliğinin artırılması halkla ilişkiler araştırmalarıyla mümkün olmaktadır. Bu amaç kapsamında stratejik planlamanın çevre analizi aşamasında iç ve dış çevreye yönelik olarak yapılan tüm araştırmalar halkla ilişkiler faaliyeti açısından değerlendirilmektedir. İşletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin bir

sonucu olarak elde edilen tüm bulgular, stratejik yönetimin amaçlarına ulaşarak başarılı olmasında büyük katkı sağlamaktadır. Çünkü stratejik planın hazırlanması ve uygulanması süreçlerinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin destek unsuru olarak yer alması, kurumsal olarak benimsenen stratejiler doğrultusunda hareket etmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle stratejik planlama sürecinde kamuoyu araştırması, etki analizi ve iletişim araştırmaları olmak üzere üç önemli halkla ilişkiler araştırması yapılmaktadır (Üzün, 2000: 73-74-75-76).

Kamuoyu araştırmaları; işletme üzerinde etkili olabilecek sosyal olayları ve kurumun çevresini oluşturan kamuoyundaki eğilimleri gözlemek amacıyla yapılan araştırmalardır. En temel işlevi; işletmenin faaliyetleri ve imajını olumsuz açıdan etkileyebilecek durumların önceden tespit edilmesi ve tespit edilen durumların gerçekleşmemesi yönünde yönetime öneriler sunulmasıdır. Bu bakımından kamuoyu araştırması erken uyarı fonksiyonuyla önleyici niteliktedir. Kamuoyu araştırmalarının başarıya ulaşmasındaki en önemli faktör de kamuoyunu oluşturan otoritelerin hedef kitleyle doğrudan görüşerek verileri elde etmesidir. Böylece etkin bir iletişim sağlanmış olmaktadır.

Etki analizinde ise; işletmeler hedef kitlelerine yönelik olumlu imaj ve tutum yaratmak için derinlemesine mülakat ve deneysel çalışmalar yapmaktadır. İmaj; zihinde var olan bilgilerle duyu organlarına herhangi bir uyarı gelmeden oluşan algının bütünleşmesidir. İşletmenin olumlu yönlerini ortaya çıkartarak hedef kitleye kendini tanıtmayı ve anlatmayı suretiyle olumlu imaj yaratması, stratejik amaçlara ulaşma konusunda büyük katkı sağlamaktadır.

İletişim araştırmaları da işletmenin iç ve dış çevresiyle iletişimine yönelik olarak mesaj hazırlama ve üretim, okuyucu araştırmaları ve medya içerik analizi başlıklarında toplanmaktadır. İşletmelerin en önemli iletişim çıktılarından birisi olan halkla ilişkiler faaliyeti anahtar bir rol oynamaktadır. Çünkü stratejik yönetimin kapsamında iletişim sürecindeki girdi ve çıktıların etkililiğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi başarıya ulaşmada vazgeçilmez bir unsur olmaktadır.

Yapılan tüm halkla ilişkiler araştırmalarında da görüldüğü üzere, halkla ilişkiler faaliyetleri iç ve dış hedef kitlenin bütününe kapsadığı ve gözettiği sürece başarıya

ulaşmaktadır. Nasıl ki halkla ilişkiler çalışmaları kurumun hedef kitlelerinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda işlerlik kazanıyorsa, aynı şekilde stratejik planın hazırlanması ve uygulanması da katılımcılık unsuruyla desteklendiği takdirde anlam taşımaktadır. Stratejik plan yalnızca üst düzey yönetimin inisiyatifinde olan bir süreç değil, iç ve dış paydaşların katılımıyla sonuca ulaşmayı hedefleyen bir süreçtir. Halkla ilişkiler faaliyetinin stratejik yönetim ve planlamadaki en temel rolü; işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar iletişimin sağlanarak, yönetime ön uyarı, destek, kontrol ve çözüm sunma işlevlerini yerine getirmektir. Buradan hareketle stratejik yönetimin başarısı sadece haber ve mesajların aktarımının değil aynı zamanda görüşlerin, olguların, isteklerin, önerilerin de aktarıldığı, öğrenme ve paylaşımları kapsayan iki yönlü bir iletişim sürecinin etkililiğindedir. Bu etkin iletişim süreci tanıma, tanıtma, çevreyle sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde olan halkla ilişkiler faaliyetiyle sağlanmaktadır (Üzün, 2000: 165).

Stratejik planın hazırlanması ve geliştirilmesi sürecinde halkla ilişkiler faaliyeti kapsamındaki en önemli görev kurum çalışanlarına bilgi vermek ve tüm paydaşlardan bilgi toplamaktır. Sürece aktif katılımın sağlanması ve sürecin benimsenerek paylaşılması için bütün araçlar ve tekniklerin kullanılması da halkla ilişkiler çalışmaları kapsamındadır. Böylece sürecin başarısını etkileyecek en önemli faktörlerden birisi olan iki yönlü iletişim kanallarının açık tutulması sağlanmış olmaktadır. Stratejik planlama sürecinde yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarının bir diğer önemli sorumluluğu da bu sürecin sadece "Pazar uyumlu değil düşünce uyumlu" olması anlayışını benimsetmektir (Moachon, 1993: 6-7' den akt. Üzün, 2000: 114).

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin rolü yalnızca stratejik planın hazırlanması ve uygulanması ile sınırlı kalmamaktadır. Aynı zamanda stratejik yönetim kapsamında yapılan tüm bu stratejik plan faaliyetlerinin değerlendirme aşaması da oldukça önemlidir. Değerlendirme aşaması, işletmenin iç ve dış çevre unsurlarındaki değişimlerin incelendiği ve işletmeyi kapsayan etkilerin değerlendirildiği süreci kapsamaktadır. Bu konuda etkin bir değerlendirme yapılması için etkili bir iletişim sistemi gerekmektedir. Etkili iletişim sisteminin kurulması ve yürütülmesi halkla ilişkiler faaliyetiyle sağlanarak, yöneticiler zamanında bilgilendirilip yeni stratejilerin uygulanması için çalışmalar ortaya konmaktadır (Üzün, 2000: 125).

Stratejik planlamada katılımcılığın sağlanması halkla ilişkiler faaliyetleri açısından çok önemlidir. Stratejik planın hazırlık aşamasından misyon ve vizyonun belirlenmesine, paydaşların tespit edilmesinden paydaş analizine, kurumsal amaçlar ve hedefler doğrultusunda faaliyetlerin yürütülmesine ve sonuçların değerlendirilmesine kadar olan tüm aşamalardaki resmi yazışmalar, toplantılar, anketler, kısacası tüm iletişim faaliyetleri halkla ilişkiler kapsamındadır. Bu bağlamda stratejik planlamada halkla ilişkiler faaliyetleri yalnızca paydaş katılımının sağlanması ile sınırlı değildir. Aynı zamanda paydaşlarla olan tüm iletişimin sağlanması, kurumsal hedef ve stratejilerin uygulanmasında bulunan konunun değerlendirilmesi, aşamalarında etkin rol oynamaktadır.

Bu bağlamda yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin kuruma sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kalyon, 2012: 40-41):

- Kurumun iç ve dış çevresiyle olan iletişimini sağlamaktadır.
- Kamuoyunu oluşturan unsurlarla güven bağının kurulmasını sağlamaktadır.
- Fikir tartışmalarını, bakış açısı ve yaklaşımlardaki farklılıkları desteklemektedir.
- Hedef kitlenin ilgisini açık tutarak çift yönlü bir iletişim sağlamaktadır.
- Bilimsel, planlı ve süreklilik arz eden çalışmaların bütününe kapsamaktadır.

4. ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARINA YÖNELİK İÇERİK ANALİZİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Ulusal ve uluslararası düzeyde yaşanan gelişmelerle birlikte üniversiteler de, diğer üniversitelerle rekabet edebilmek ve bilgi toplumunun beklentilerini yerine getirebilmek için yeni kamu mali yönetimi reformu ile gündeme gelen, stratejik yönetimin bir aracı olan stratejik planlamayı kullanmaktadır. Stratejik planlar kurumun nerede olduğunu, nereye gitmek istediğini ve nasıl gideceğini belirleyen yol haritalarıdır. Yol haritası niteliğinde olan stratejik planlar kapsamlı ve uzun vadeli hazırlandıklarından dolayı, titiz bir çalışmanın ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine 5018 Sayılı Kanun'da değinilmiştir. Bu nedenle çalışmanın amacı; stratejik planın katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğinin, somut verilerle açıklanmasıdır. Katılımcı yöntemler halkla ilişkiler faaliyetleri ile bütünleştirilerek incelenmiştir. Stratejik planın hazırlanmasında öncelikle, iç ve dış paydaşlarla etkin bir iletişim ağının kurulması gerekmekte, böylece sürece paydaşların aktif katılımı sağlanmış olmaktadır.

4.2. Araştırma Yöntemi

İçerik analizi; nitel veri analizi türleri arasında, yazılı ve görsel verilerin analiz edilmesinde sıkça kullanılan bir yöntemdir. İçerik analizi yapan araştırmacı tümünden gelimci bir yaklaşımla kategoriler belirlemektedir. Kategoriler belirlenirken dikkat edilmesi gereken husus; yapılması planlanan benzer çalışmalarda da aynı sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Sonraki aşama ise incelenen veriler kapsamında, belirlenen kategorilerde kelimelerin, cümlelerin veya resimlerin sayılmasıdır (Silverman, 2001' den akt. Özdemir, 2010).

İçerik analizinin XX. Yüzyılın başlarında Columbia Gazetecilik Okulu'nun gazetelerin nicel analizine yönelik yaptığı çalışmalarla başladığı kabul edilmektedir. 1. Dünya savaşıyla beraber propaganda faaliyetlerinin artması, nicel tekniklerin kullanıldığı çalışmalara önem kazandırmıştır. İçerik analizinde ilk önemli isim H. Laswell'dir. Laswell 1915'ten itibaren basın ve propaganda analizi yapmaya

başlamıştır. İçerik analizi; sosyal bilimler alanında deney ve gözleme dayalı yöntemlerin yeterli olmadığı durumlarda sosyal taleplere yanıt verebilen bir teknik olarak gelişim süreci izlemiştir. İçerik analizinde tarihsel olarak ilk kullanılan teknik mesaj öğelerinin hangi sıklıkta görüldüğünün sayılmasıdır. Böylece belirli bir öğenin yoğunluğu ve önemi anlaşılmaktadır. Sonuç olarak öğeler önem sırası ve kullanım sıklığına dayalı olarak sınıflandırılmaktadır (Bilgin, 2000: 1-2-5-15).

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Varsayımlar; bir olayı açıklayabilmek için önceden kabul edilmiş doğrular olarak ifade edilmektedir. Çalışmadaki varsayımlardan birincisi; üniversitelerin temel görev ve sorumluluklarını halkla ilişkiler çalışmalarıyla destekleyerek yerine getirmeleri, eğitim öğretim hizmeti veren kurumlar olarak daha öncü bir konuma geçmelerinde oldukça önemlidir. Çünkü üniversitelerin beşeri, fiziki, teknolojik altyapısını geliştirmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinin dışında kültürel, sanatsal ve spor faaliyetlerine eğilim göstermesi, başta öğrenciler olmak üzere akademik ve idari personel açısından da tercih sebebi olmakta, bu durum da öncelikli olarak üniversitenin bulunduğu kente nihai olarak da ülkenin kalkınma ve büyümesine katkı sağlamaktadır. İkinci varsayım ise; stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarında halkla ilişkiler çalışmalarının katkısının olmasıdır. Çalışmanın başlangıç noktasını; ilgili yasa ve yönetmeliklerdeki ifadesiyle “stratejik planın katılımcı yöntemlerle hazırlanması” gerekliliği oluşturmaktadır. Bu bağlamda katılımcı yöntemler halkla ilişkiler faaliyetleriyle doğrudan ilgilidir.

Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinin stratejik planları içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Stratejik planların kurumun gelecek 5 yılını öngörmesinden yola çıkılarak 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planlar ele alınmıştır. Bu dönem içerisinde yürürlükte olan stratejik planlardan da sadece 1997 yılı ve öncesinde kurulan üniversitelerinki değerlendirilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan 2015-2019 dönemi için hazırlanan üniversitelerin stratejik planlarından, zaman kısıtı sebebiyle örneklem seçilmesinde, 1997 yılı ve öncesinde kurulan üniversitelerin daha köklü bir tarihçeye sahip olduğu kanaati etkili olmuştur. Bu nedenle araştırma; 1997 yılı ve öncesinde kurulan ve 2015- 2019 dönemi stratejik planları yürürlükte bulunan 6 devlet üniversitesi ve 2 vakıf üniversitesi üzerinden

yürütülmüştür. Üniversitelerin görev ve sorumlulukları kapsamında eğitim, öğretim, araştırma, bilgi, teknoloji, yenilikçilik, kurumsallık gibi 7 kavram ile stratejik planda halkla ilişkiler faaliyetlerine verilen önemin değerlendirilebileceği paydaş, iletişim, halkla ilişkiler, kamuoyu, anket, katılımcılık, işbirliği olmak üzere toplam 14 temel kavram belirlenmiştir. Belirlenen kavramlar; stratejik planların misyon, vizyon, temel değerler, SWOT analizi, stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve performans göstergeleri olarak toplam 7 kategoride kullanım sıklığına göre incelenmiştir. Ancak bu 7 kategorinin alt bileşenleri ve açıklamaları zaman kısıtından dolayı analize dahil edilmemiştir.

4.4. Araştırmanın Önemi

Küresel gelişmeler sonucunda kaynakların sınırlı, ihtiyaçların sınırsız olduğu dünyada, ülkeler arası rekabetin yanı sıra ülke içerisinde de benzer kurumlar arasında rekabet yaşanmaktadır. Üniversitelerde etkin ve etkili bir şekilde hizmet sunmak, taleplere cevap vermek, bilgi toplumunun beklentilerini karşılamak açısından bu rekabet ortamına dahil olmaktadır. Günümüz koşullarında bu süreç stratejik yönetim ve stratejik planlamayla yürütülmektedir. Stratejik plan iç ve dış paydaşların katılımıyla hazırlanan ve uygulanan uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle paydaş katılımında etkinliğin sağlanması, planın benimsenme düzeyini artırarak, kurumsal başarıya ulaşılmasında önemli rol oynamaktadır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, 2015-2019 yıllarını kapsayan devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planları oluşturmaktadır. Evrende; 2015-2019 dönemini kapsayan ve stratejik planı yürürlükte olan 20 üniversite bulunmaktadır. Örneklem seçimindeki temel ölçüt; evrendeki diğer üniversitelere kıyasla daha köklü bir tarihçeye sahip olunmasıdır. Bu nedenle örneklem; bu 20 üniversite içerisinde 1997 yılı ve öncesinde kurulan Dicle Üniversitesi (1974), Erciyes Üniversitesi (1978), Yüzüncü Yıl Üniversitesi (1982), Gaziantep Üniversitesi (1987), Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi (1992), Balıkesir Üniversitesi (1992) olmak üzere 6 Devlet Üniversitesi ve Atılım Üniversitesi (1997) ile Kadir Has Üniversitesi (1997)

olmak üzere 2 Vakıf Üniversitesinden oluşturmaktadır. Örneklem dışındaki diğer üniversiteler 2006 yılında kurulmuştur.

4.6. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada içerik analizi yöntemi ile incelenen, Dicle Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi olmak üzere 6 Devlet Üniversitesi ve Atılım Üniversitesi ile Kadir Has Üniversitesi olmak üzere 2 Vakıf Üniversitesinin 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planları her üniversitenin kendi web sitelerinden elde edilmiştir.

4.7. Bulgular Ve Yorum

Çizelge 4.1. Devlet üniversitelerinin hazırladıkları stratejik planların içerik analizi

Kavram	Misyon	Vizyon	Temel değerler	SWOT Analizi	Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	Performans göstergeleri	Toplam
Eğitim	6	5	4	30	11	32	66	154
Öğretim	2	4	-	22	6	22	46	102
Araştırma	6	3	-	31	8	19	19	86
Bilgi	4	6	2	12	-	9	5	38
Teknoloji	3	2	-	12	1	6	11	35
Kurumsal	-	1	1	3	2	3	2	12
Yenilikçi	1	-	4	3	-	-	-	8
İşbirliği	-	2	2	17	6	7	13	47
Anket	-	-	-	-	-	-	25	25
Paydaş	1	-	6	4	2	4	7	24
Katılımcılık	-	-	7	2	1	-	2	12
İletişim	-	-	1	5	-	6	-	12
Halkla ilişkiler	-	-	-	-	-	1	-	1
Kamuoyu	-	-	-	-	-	1	-	1

Çizelge 4.2. Vakıf üniversitelerinin hazırladıkları stratejik planların içerik analizi

Kavram	Misyon	Vizyon	Temel değerler	SWOT Analizi	Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	Performans göstergeleri	Toplam
Eğitim	1	6	3	8	7	17	45	87
Öğretim	-	3	1	3	2	20	47	76
Araştırma	1	4	5	3	3	11	20	47
Bilgi	5	4	4	-	1	7	20	41
Teknoloji	1	-	2	5	3	8	6	25
Kurumsal	-	2	1	4	4	7	6	24
Yenilikçi	-	1	2	1	-	-	2	6
İşbirliği	-	-	-	2	-	4	7	13
İletişim	-	1	1	1	1	1	7	12
Katılımcılık	-	1	2	1	-	1	1	6
Paydaş	-	1	3	-	-	-	-	4
Kamuoyu	-	-	1	1	-	-	2	4
Anket	-	-	-	-	-	-	4	4
Halkla ilişkiler	-	-	-	-	-	2	-	2

4.7.1 Üniversitelerin hizmetlerine yönelik kavramların değerlendirilmesi

Eğitim

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde eğitim, çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Analiz kapsamında incelenen devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında eğitim kavramı, SWOT analizi, stratejik hedefler ve performans göstergelerinde en çok yinelenen birinci kavramdır. En sık yineleyen üniversitelerden birincisi Gaziantep, ikincisi Kadir Has Üniversitesi'dir. Eğitim kavramının farklı kategorilerde en sık yinelenen kavram olması; üniversitelerin temel görevinin çağdaş eğitim öğretim hizmeti sunarak, nitelikli bireylerin yetişmesine katkı sağlayan kurumlar olmasından

kaynaklanmaktadır. Eğitim kavramı stratejik planlarda yalnızca lisans eğitimi ya da lisansüstü eğitim olarak değil Avrupa Birliği Eğitim Programları gibi uluslararası düzeyde de öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacak boyutta ele alınmıştır.

Öğretim

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde öğretim, belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi, tedris, tedrisat, talim olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Öğretim kavramı, devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında eğitim kavramından sonra en çok stratejik hedefler ve performans göstergelerinde yer alarak, en sık Dicle Üniversitesi ve Atılım Üniversitesi'nde kullanılmıştır. T.C. Anayasası'nın 130. Maddesinde üniversitelerin, çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere, kamu tüzelkişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda üniversiteler görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek için stratejik planlarında da temel amaç olarak eğitim öğretim hizmetlerinin kalitesinin artırılmasını belirlemişlerdir. Bu amaca ilişkin, öğretim kavramı yükseköğretim, öğretim görevlisi, öğretim üyesi, öğretim elemanı olarak da yer almıştır.

Araştırma

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde araştırma, bilim ve sanatla ilgili olarak yapılan yöntemli çalışma, araştırı olarak ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr). Araştırma kavramı devlet üniversitelerinin stratejik planlarında en sık SWOT analizi, stratejik hedefler ve performans göstergelerinde, vakıf üniversitelerinde de stratejik hedefler ve performans göstergelerinde yinelenmiştir. Araştırma kavramını misyon ifadesinde en sık Çanakkale üniversitesi kullanırken, SWOT analizinde de Gaziantep Üniversitesi kullanmıştır. Kadir Has Üniversitesi de stratejik hedefler ve performans göstergelerinde en sık kullanan üniversite olmuştur. Araştırma kavramının eğitim ve öğretim kavramından sonra en sık kullanılan üçüncü kavram olması 2547 sayılı kanunda belirtildiği gibi yükseköğretimin amacının, yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal

alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmak olmasıdır. Araştırma kavramı, stratejik planlarda araştırma görevlisi, bilimsel araştırma, araştırma merkezi, araştırma uygulama hastanesi, araştırma altyapısı, bilimsel araştırma projeleri, araştırmacı kimlik, araştırmacı veritabanı olarak da kullanılmıştır.

Bilgi

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde bilgi, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Bilgi kavramı devlet üniversitelerinin en sık SWOT analizi ifadelerinde yer almıştır. Bilgi kavramını SWOT analizinde en sık Gaziantep Üniversitesi yinelerken tüm kategorilerin toplamında en sık Dicle Üniversitesi kullanmıştır. Vakıf üniversitelerinde de en sık performans göstergelerinde yinelenmiştir. Bilgi kavramının stratejik planlarda en sık yinelenen dördüncü kavram olmasının nedeni; Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi'nde belirtildiği gibi, yirminci yüzyılın sonlarına doğru gelişmiş ülkelerde bilgi toplumuna geçiş süreciyle “bilgi ekonomisi” adlı bir yapının ortaya çıkmasıdır. Bu yapı ekonomik nitelikte olduğundan bireylerin ekonomik gücü de bilgi ve öğrenim düzeyleri ile ölçülmektedir. Bu nedenle bilginin üretilmesi ve paylaşılmasından sorumlu olan üniversitelerden beklentileri artırmaktadır. Bilgi kavramı stratejik planlarda yönetim bilgi sistemi, bilgi işlem hizmeti, bilgi ağı, teknolojik bilgi ve bilgilendirme olarak da yer almıştır.

Teknoloji

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde teknoloji, bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanım biçimlerini kapsayan uygulama bilgisi, uygulayım bilimi olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr). Atılım Üniversitesi'nde teknolojik okuryazarlık olarak da ele alınan kavram, genellikle stratejik planlarda teknolojik ürün, teknolojik donanım, teknolojik altyapı ve eğitim- bilişim teknolojileri gibi kavramlarla da kullanılmıştır. Teknoloji kavramına 7 kategori içerisinde, devlet üniversitelerinin stratejik planlarında en sık SWOT analizinde, vakıf üniversitelerin de ise stratejik hedeflerde değinilmiştir.

Teknoloji kavramını misyon ifadesinde kullanan üniversiteler Dicle, Erciyes ve Balıkesir Üniversiteleridir. SWOT analizinde ise en sık Gaziantep Üniversitesi kullanmıştır. Atılım Üniversitesi'nde de kategoriler toplamında teknoloji kavramı daha sık yinelenmiştir. Teknolojinin önemi, çağın gerisinde kalmamak ve çağa ayak uydurmak için ve ar-ge çalışmaları yaparak yeni teknolojilerin üretilmesinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi ve teknolojik alt yapının güncel duruma uyarlanması gerekmektedir.

Kurumsal

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde kurumsal, değişik birim ve fonksiyonlarıyla bir kurumun niteliklerine tam anlamıyla sahip olan olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Kurumsal kavramı stratejik planlarda kurumsallık olarak da yer almıştır. Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında kurumsal kavramı 12 defa yinelenirken, vakıf üniversitelerin de ise bu sayı 24'e çıkmaktadır. Analiz kapsamındaki üniversiteler incelendiğinde farkın büyük ölçüde olduğu görülmektedir. Atılım ve Kadir Has Üniversitesi'nin 1997 yılında kurulmuş olması ve devlet üniversitelerinden daha genç bir tarihçeye sahip olduğu kanaatinden yola çıkıldığında, kurumsallığa daha çok önem göstererek stratejik planlarında bu kavrama daha fazla yer vermeleri hem stratejik planlarının başarısı hem de beraberinde kurumsal başarıları açısından doğru bir adım olarak değerlendirilmektedir. Kurumsallık; kurum kültürünün oluşması, kurumsal imaj gibi faktörlerden beslenerek kurumsal yapının oluşumunu doğrudan etkilemektedir. Bu kavramı en sık yineleyen üniversiteler Gaziantep ve Atılım Üniversiteleridir.

Yenilikçi

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde yenilikçi, yenilikten yana olan anlamına gelmektedir. Yenilikçi kavramı stratejik planların temel değerlerinde yenilikçilik olarak da yer almaktadır (www.tdk.gov.tr). Devlet üniversiteleri stratejik planlarında bu kavramı, temel değerler ve SWOT analizinde toplam 7 defa yinelerken, misyon ifadesinde değinen sadece Yüzüncü Yıl Üniversitesi olmuştur. Atılım Üniversitesi yenilikçilik kavramına SWOT analizi ile ilke ve değerlerinde, Kadir Has Üniversitesi de vizyon, temel değerler ve performans göstergelerinde değinmiştir. Onuncu

Kalkınma Planının Nitelikli İnsan ve Güçlü Toplumun oluşturulmasına yönelik eğitim sektörü için belirlediği hedef ise, girişimcilik ve yenilikçilik özelliklerine sahip, bilim ve teknoloji kullanımına ve üretimine yatkın, bilgi toplumunun gerektirdiği temel bilgi ve becerilerle donanmış, üretken ve mutlu bireylerin yetiştirilmesidir. Bahsedildiği üzere üniversiteler, ulusal ve uluslararası düzeyde tüm yenilik ve gelişmeleri yakından takip ederek, kurumsal ölçekte kendini değişimlere uyarlayarak, donanımlı bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir.

4.7.2. Halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik kavramların değerlendirilmesi

İşbirliği

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında işbirliği kavramı tüm kavramlar içerisinde eğitim, öğretim ve araştırmadan sonra gelerek en sık yinelenen dördüncü kavram olmuştur. Halka ilişkiler açısından ele alınan kavramlar da ise en sık SWOT analizinde kullanılarak ilk sırada yer almıştır. Tüm kurumlarda olduğu gibi üniversitelerin de ilgili kuruluşlarla, sivil toplum örgütleriyle, sanayi sektörüyle kısacası paydaşlarıyla, işbirliği halinde hedeflerine yön vermeleri ve faaliyetlerini planlamaları gerekmektedir. Bu nedenle, kurumun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesinin yapılarak güçlü ve zayıf yönlerinin belirlendiği, tehdit ve fırsatlarının tespit edildiği SWOT analizinde, kavrama sıkça rastlanmaktadır. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik ele alınan kavramlarda da ilk sırada “işbirliği” yer almaktadır ve en çok performans göstergelerinde yinelenmiştir. Performans göstergeleri stratejik planların uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan ve planın başarısını gösteren araçlardır. Bu nedenle performans göstergeleri kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için geldiği noktanın ölçüm ve değerlendirmesine imkan tanımaktadır (Bülbül, 2012: 145). İşbirliği kavramı da halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında performans göstergesi olarak belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda durum değerlendirmesi için faydalı olmaktadır. Stratejik planlarda bu kavram, akademik-idari birimler arası işbirliği, diğer üniversitelerle işbirliği ve üniversite-sanayi işbirliği şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İşbirliği kavramı en çok Erciyes ve Atılım Üniversitesi'nde kullanılmıştır.

Anket

Anket; bir topluluğu ya da örneklemini oluşturan, deneklere sorular yönelterek uygulanan veri toplama yöntemidir (Özer, 2012: 132). Anket kavramı devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarının sadece performans göstergeleri bölümünde yer almıştır. En sık Dicle ve Kadir Has Üniversitesi'nde kullanılmıştır. Performans göstergeleri bölümünde yer almasının nedeni; halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik çalışmalardan birisi olan paydaş analizi kapsamında genellikle bu veri toplama yönteminin tercih edilmesidir. Stratejik amaçlar ve stratejik hedeflere ulaştıracak faaliyetlerde gelinecek noktanın tespit edilmesi, iç ve dış paydaşların görüş ve önerilerinin alındığı anket yöntemiyle de belirlenebilmektedir. Bu noktada anket, stratejik planın hazırlanması ve uygulanmasında başvurulabilecek önemli araştırma tekniklerinden birisidir.

Paydaş

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre paydaş, kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen kurum içerisindeki ya da dışındaki kişi, grup ya da bağlı/ ilgili olunan kuruluşlardır. Paydaş analizi ise paydaşlarla kurulan etkili iletişimin stratejik plana olan ilgiyi ve katkıyı artırması, paydaşların görüş, öneri ve taleplerinin değerlendirilmesiyle stratejik plana katılımın ve planı sahiplenme duygusunun sağlanmasında büyük rol oynamaktadır. Paydaş kavramı en sık devlet üniversitelerinin performans göstergelerinde, vakıf üniversitelerinin de temel değerler bölümünde yer almıştır. Paydaş kavramına misyon ifadesinde yer veren sadece Dicle Üniversitesi'dir. Erciyes ve Yüzüncü Yıl Üniversiteleri stratejik amaçlarında yer vermiştir. Paydaş kavramına vizyon ifadesinde yer veren sadece Kadir Has Üniversitesi iken, temel değerlerde en sık yineleyen de Çanakkale ve Atılım Üniversitesi olmuştur. Paydaşlarla etkili iletişim ve paydaş analizi stratejik planlama için hayati öneme sahiptir.

Katılımcılık

Katılımcılık, kuruluşun etkileşim içerisinde olduğu tarafların görüş ve önerilerini dikkate alınarak, stratejik planda sahiplenme duygusunu geliştirdiği için oldukça

önemlidir. Katılımcılık kavramı devlet üniversitelerinin stratejik planlarında halkla ilişkiler ile ilgili yinelenen kavramlarda dördüncü sıradadır. Katılımcılık kavramına stratejik amaçlarda değinen tek üniversite Balıkesir Üniversitesi'dir. Temel değerlerde en sık yineleyen üniversite de Çanakkale Üniversitesi'dir. Katılımcılık kavramına vizyon ifadesinde yer veren tek üniversite, Kadir Has Üniversitesi, toplamda en sık yineleyen de Atılım ve Çanakkale Üniversitesi olmuştur. Katılımcılık stratejik planın olmazsa olmaz unsurlarından biridir. Planın hazırlık ve uygulanma aşamasında doğrudan etkili olan bir faktördür. İç ve dış paydaşların katkılarıyla hazırlanan planın uygulanma aşamasındaki katılım düzeyi de artmakta, bu durum da kurumun hedeflere ulaşma başarısını etkilemektedir.

İletişim

İletişim, kişiler ve ulusların arasında haberlerin, verilerin, fikirlerin, mesajların paylaşım sürecidir (Gökçe, 2002: 32). İletişim, katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir (Mutlu, 2012: 148). İletişim kavramının devlet ve vakıf üniversitelerinde yinelenme sıklığı aynıdır. Fakat devlet üniversitelerinde ilgili diğer kavramlara oranla sonraki sıralarda yer alan kavram, vakıf üniversitelerinde işbirliği kavramından sonra sık yinelenen ikinci kavram olmuştur. İletişim kavramı Çanakkale ve Kadir Has Üniversitelerinde daha sık kullanılmıştır. İletişim insanın ve toplumun varoluşunun zorunlu bir unsurudur. İnsanın kendini ve toplumsal varlığını sürdürmesi iletişim olmadan mümkün değildir (Erdoğan ve Alemdar, 2010: 27). İletişim olmadan duyguların, düşüncelerin, mesajların paylaşımı olmamakta, sonuca giden yolda ilerleme kaydedilememektedir. Ancak etkin bir iletişim sayesinde bireyler, kurumlar, uluslar düşünceleri, bilgileri ve verileri aktarmaktadır. Bu nedenle üniversitelerin de hizmet sunarken ya da diğer görevleri kapsamında faaliyetlerini yürütürken iletişim kavramının önemle üzerinde durmaları gerekmektedir. Stratejik planlamada da paydaşlarla etkili iletişim kurulması temel hususlardan biridir.

Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkileri araştırma, analiz etme, etkileme ve yeniden değerlendirmeyi kapsayan çok aşamalı iletişim fonksiyonudur

(Erdoğan, 2008: 23). Halkla İlişkiler, örgüt ve kamuları arasında onaya, rızaya, güvene dayalı ilişkiler kurarak bunları geliştiren bir yönetim fonksiyonudur (Biber, 2012: 67). Halkla ilişkiler kavramı devlet ve vakıf üniversitelerinin sadece stratejik hedefler bölümünde yer almıştır. Devlet üniversitelerinden bu kavrama sadece Balıkesir Üniversitesi değinirken, vakıf üniversitelerinde de 1'er kez kullanılmıştır. Kurumun çevresiyle olan iletişiminin sağlanması ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi halkın görüşlerine önem veren kurumlarda, hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri çok kapsamlı olduğu için stratejik planlarda doğrudan halkla ilişkiler kavramı adı altında sıkça yer alması beklenmemektedir. Halkla ilişkiler kavramı, paydaş, iletişim, katılımcılık, kamuoyu kavramlarıyla aynı amaca hizmet ettiği düşünülse dahi, üniversitelerin halkla ilişkiler çalışmalarını nitelik ve nicelik yönünden artırmaları gerektiği açıkça görülmektedir.

Kamuoyu

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde kamuoyu, bir konuyla ilgili halkın genel düşüncesi, halkoyu olarak ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr). Kamuoyu kavramı sadece Dicle Üniversitesi'nin stratejik hedeflerinde kullanılmıştır. Vakıf üniversitelerinde de kavram, 2 kez yinelenmiştir. Kamuoyu kurumların sundukları hizmetlerin halkın bakış açısıyla ne denli kabul gördüğünün değerlendirilmesi açısından önemlidir. Her aşamada halkın görüş ve desteğinin alınması kurumun başarısını da beraberinde getirmektedir. Kamuoyu nezdinde kurumsal imajın olumlu olması, sunulan hizmetlere ve paydaşlara doğrudan yansımaktadır. Etkili iletişim süreciyle başarılı bir şekilde yürütülen halkla ilişkiler faaliyeti kurumsal imajı etkilemekte, kamuoyunda yaratılan algı da büyük ölçüde değişmektedir. Bu nedenle kurum ve kuruluşların faaliyetlerini sürdürürken, halkın güven ve desteğini kazanmak suretiyle, halkla ilişkiler çalışmalarına yön vermeleri gerekmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

1997 yılı ve öncesinde kurulan çalışma kapsamındaki devlet üniversitelerinin, 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planlarının misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve performans göstergeleri esas alınarak içerik analizine tabi tutulan kavramların kullanım sıklığına göre çoktan aza doğru sıralaması eğitim, öğretim, araştırma, işbirliği, bilgi, teknoloji, anket, paydaş, katılımcılık, iletişim, kurumsallık, yenilikçilik, halkla ilişkiler ve kamuoyu kavramlarıdır. Vakıf üniversitelerindeki sıralama ise; eğitim, öğretim, araştırma, bilgi, teknoloji, kurumsallık, işbirliği, iletişim, katılımcılık, yenilikçilik, paydaş, kamuoyu, anket ve halkla ilişkiler kavramlarıdır. Devlet ve vakıf üniversiteleri incelendiğinde en sık yinelenen üç kavram eğitim, öğretim ve araştırmadır. Bu üç kavram stratejik planların incelenen kategorilerinin hemen hemen hepsinde kullanılmıştır. Gerek yasal mevzuatlarda olsun, gerekse yükseköğretim stratejilerinde olsun üniversitelerin temel görevi eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerini çağın gereklerine uygun bir şekilde yürüterek nitelikli bireyler yetiştirmek, böylece ülkenin istihdamına katkı sağlamaktır. Bu bağlamda adı geçen kavramlar, eğitim-öğretim kalitesinin, bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde etkinliğin artırılması olarak stratejik amaçlarda yer almıştır.

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında eğitim, öğretim ve araştırma kavramlarından sonraki sıralama işbirliği, bilgi, teknoloji iken; vakıf üniversitelerinde bilgi, teknoloji ve kurumsallıktır. Burada da görüldüğü gibi kuruluş yılı bakımından daha genç bir tarihçeye sahip olan vakıf üniversiteleri, devlet üniversitelerine göre kurumsallık kavramını kendi stratejik planlarında daha sık kullanmıştır. Kurumsallık açısından incelendiğinde devlet üniversiteleri vakıf üniversitelerine göre daha köklü bir yapılanmada olduğu için bu kavram daha az yinelenerek sonraki sıralamalarda yerini almış, işbirliği kavramı öne çıkmıştır. İşbirliği kavramı stratejik planlarda üniversite-sanayi-toplum işbirliği, ulusal ve uluslararası bilimsel işbirliği, paydaşlarla, yerel yönetimlerle, vakıflarla, sivil toplum kuruluşlarıyla, mezunlarla, kültürler ve medeniyetler arası işbirliği olarak yer almaktadır. Üniversitenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda paydaşlarla işbirliğinin sağlanması ve paydaşlarla işbirliği ile üniversitenin tanınırlık düzeyinin artırılması stratejik amaç olarak belirlenmiştir.

Kurumsallık kavramı ise kurumsal imaj, kurumsal değer, kurumsal iklim, kurumsal iletişim, kurumsal aidiyet olarak, kurum kültürünün geliştirilmesi, kurumsallaşmanın güçlendirilmesi stratejik amaçlarıyla kullanılmıştır. Bilgi ve teknoloji kavramlarının hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde en sık yinelenen ilk altı kavram içerisinde olması zaten üniversitelerin yüklendiği misyon itibarıyla kaçınılmazdır. Çünkü üniversite, bilgi toplumunun bir gereği olarak, bilgi ve teknolojik gelişimleri yakından takip ederek, sürekli kendini yenileyerek ve bireyleri çağdaş toplum düzenine uygun nitelikte yetiştirmektedir. Stratejik amaçlarda ise, genellikle bilgi ve teknoloji üreterek teknolojik kapasiteyi güçlendirmek, teknolojik ve fiziksel altyapıyı geliştirmek, bilgi mobilitesini arttırmak olarak ifade edilmiştir.

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında sıklık düzeyine göre yer alan sonraki üç kavram; anket, paydaş ve katılımcılık iken, vakıf üniversitelerinde ise işbirliği, iletişim ve katılımcılıktır. Bu kavramlar stratejik planlarda halkla ilişkilerin rolünü tespit etmek amacıyla belirlenmiştir. Paydaşlarla iletişim ve işbirliği sonucunda katılımcılığın artırılması stratejik plan için vazgeçilmez unsurlardan biridir. Çünkü bu çalışmalarla stratejik planın hazırlanması ve uygulanması aşamalarında halkla ilişkiler faaliyetleri yürütülerek, durum analizi ya da gelinen seviye en sık kullanılan yöntemlerden biri olan anketle tespit edilmektedir. Çalışmada incelenen stratejik planlarda SWOT analizi kadar önemli olan paydaş analizine de yer verilmiştir. Paydaş odaklılık, iç ve dış paydaşlarla iletişim ve işbirliği, paydaşların memnuniyet düzeyinin artırılması olarak stratejik planlarda yer almaktadır. Katılımcılık ise şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarıyla birlikte yeni kamu mali yönetimi reformunun getirdiği bir ilkedir. İlgili mevzuatlarda değinildiği gibi stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekmektedir. Aksi takdirde sadece üst yönetimin inisiyatifinde hazırlanan bir plandan öteye geçememektedir. Katılımcılık kavramı stratejik planlarda öğrenci, akademik personel, idari personel ve yöneticiler arasında etkin iletişimle yönetime aktif katılımın sağlanması, öğrencilerin, akademik personelin ulusal ve uluslararası bilimsel, kültürel ve sosyal etkinliklere katılımının artırılması gibi amaçlarla ifade edilmiştir.

Etkinliklere katılım üniversitelerin başarısını her alanda etkiliyor olsa da, analiz kapsamındaki katılımcılık kavramı ile katılımcı yönetim anlayışı vurgulanmaktadır. Çünkü katılımcı yönetim anlayışının hakim olduğu kurumlarda stratejik plandan

beklenen başarı seviyesi yükselmektedir. İletişim ise tüm bu kavramların temelidir. İletişim olmadan hedeflenen hiçbir faaliyet hayata geçirilememektedir. İletişim kavramı stratejik planlarda, özel sektör, sanayi, mezunlar, akademik personel, idari personel, öğrenciler kısacası üniversite ile paydaşları arasındaki kurumsal iletişimin etkinliğinin artırılması olarak yer almaktadır. Anket ise sıkça kullanılan bir veri toplama yöntemi olduğundan stratejik planlama kapsamında belirlenen amaç ve hedeflere yönelik durum tespiti ve gelinen noktanın analizini yapma konusunda bir değerlendirme unsuru olarak performans göstergelerinde yer almıştır.

Devlet üniversitelerinin stratejik planlarında sıklık düzeyine göre yer alan son beş kavram iletişim, kurumsallık, yenilikçilik, halkla ilişkiler ve kamuoyu iken, vakıf üniversitelerinde yenilikçilik, paydaş, kamuoyu, anket ve halkla ilişkiler olmuştur. Halkla ilişkiler ve kamuoyu kavramlarının son sıralarda yer alması genel ifadeleri yansıtmaları açısından makul görünmektedir. Etkili iletişimin sağlanarak, paydaşlarla işbirliğinin yapıldığı, katılımcı yönetimin anlayışının uygulandığı bir stratejik plan halkla ilişkiler faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürüterek kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmış, başta öğrenciler olmak üzere, akademik ve idari personel tarafından tercih sebebi olup, yüklenilen misyon nedeniyle sunduğu hizmetleri en iyi şekilde yerine getirerek ülkenin istihdamına ve gelecek vizyonuna katkı sağlamış demektir. Bu kapsamda halkla ilişkiler açısından ele alınan kavramların tümü birbiriyle doğrudan ilgili ve birbirlerinin oluşumlarına katkı sağlayan süreçleri yansıtmaktadır.

Hem devlet hem de vakıf üniversitelerindeki sıralamadan da anlaşıldığı üzere, üniversiteler öncelikli olarak eğitim öğretim hizmetlerine, araştırma geliştirme faaliyetlerine, bilgi ve teknolojik altyapılarına önem göstermektedir. Bu sıralama üniversitelerin görev ve sorumlulukları kapsamında beklenen bir sonuçtur. Tablodan elde edilen verilere göre göz ardı edilemeyen bir bulgu da üniversitelerin bu hizmetleri, halkla ilişkiler çalışmalarının desteğiyle sunmalarıdır.

Üniversitelerin temel hizmetleri ile ilgili 7 kavram ve halkla ilişkiler ile ilgili 7 kavram üzerinden yapılan çalışmada, hem devlet hem de vakıf üniversiteleri için halkla ilişkiler destekli hizmet sunumu durumu mevcuttur. Devlet üniversitelerinde en sık yinelen kavramların ilk 7'si ele alındığında bunlardan eğitim, öğretim,

araştırma, bilgi ve teknoloji olan beşi temel hizmetler kapsamında, işbirliği ve anket ise halkla ilişkiler kapsamında ele alınan kavramlar olarak değerlendirildiğinde, halkla ilişkiler çalışmalarının katkısı görülmektedir.

Halkla ilişkilerin katkı düzeyi kurumdan, kuruma ya da stratejik plandan stratejik plana göre değişebilmektedir. Üstelik stratejik planların mevzuata göre hazırlanması kurumlar açısından şablon oluştursa da, incelenen kategoriler kapsamında farklılıklar bulunmaktadır. Bazı üniversiteler misyon ve vizyonlarını bir cümle ile ifade ederken, bazıları da alt bileşenlere ayırarak ifade etmişlerdir. Stratejik amaçlarda açıklamalara yer veren stratejik planlarda mevcuttur. Devlet ve vakıf üniversitelerinin şablona bağlı kalarak hazırladıkları stratejik planlar görsel tasarımıyla ve sundukları içerikle Onuncu Kalkınma Planında belirtilen nitelikli insan ve güçlü toplumun inşa edilmesi amacıyla uygunluk göstermektedir.

Literatür taraması ve içerik analizi kapsamında değerlendirme yapıldığında stratejik planlamada halkla ilişkilerin rolü olduğu açıkça görülmektedir. Katılımcılığın en üst düzeyde sağlandığı bir stratejik plan ile üst düzey yönetimin sınırlarını aşmamış bir stratejik planın başarısı kuşkusuz farklı olmaktadır. Stratejik plan kurumun gelecek 5 yılını öngörmeye çalıştığı bir yol haritası olarak nitelendirildiğinde, etkili iletişim kanalıyla paydaşlarla işbirliğinin sağlanarak etkin halkla ilişkiler faaliyetinin yürütülmesi ve katılımcı yönetim anlayışının hayata geçirilmesi ile başarılı bir sonuca ulaşılmaktadır.

Yasal zorunluluğun ötesinde, stratejik plan kurumların ihtiyaçlarından doğarak gereklilik halini almıştır. Stratejik plan, hazırlanmaya ya da yenilenmeye karar verildiği andan itibaren, planın hazırlanma, uygulanma, kontrol ve denetimine kadar olan tüm süreçlerde etkin bir iletişim ağı ve dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetini gerektirmektedir. Bu nedenle kurumlar tüm paydaşlarında farkındalık düzeyini yükselterek, stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasında halkla ilişkiler çalışmalarını nitelik ve nicelik olarak arttırıp, kamuoyunun destek ve güveniyle stratejik yönetimin en etkili araçlarından biri olan stratejik planın başarısını ve dolayısıyla kurumsal başarıyı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. (İkinci Baskı) .Türkiye: Gazi Kitabevi, 3-7-125-127.
- Aktan, C.C. (2006). *Stratejik yönetim ve stratejik planlama*, Aktan, C.C.(editör). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*. (Birinci Baskı). Türkiye: Seçkin Yayıncılık, 167-168-169-170-174-197-198-199.
- Arap, S.K. (2010) Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye’de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65,1-29.
- Arıbaş, N. (2013). Kamuda stratejik planlamanın “katılımcılık” boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), 80-100.
- Arslan, M. M. (2009). Yükseköğretimde stratejik planlama süreci. *Milli Eğitim*. (182), 391-399.
- Asna, M.A. (1978). *Halkla İlişkiler*. Türkiye: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, 8.
- Baskan, G.A. (2001). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 21-32.
- Bayraktar, B.B. ve Yıldız, A.K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği. *Bilgi Dünyası*. 8(2), 280-296.
- Biber, A. (2012). *Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve*. (İkinci Baskı). Türkiye: Vadi Yayınları, 67.
- Bilgin, N. (2000). *İçerik Analizi*. Türkiye: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları,1-2-5-15.
- Bingöl, B. (2012). Üniversite özerkliğinin değişen tanımı ve üniversitelerin yeniden yapılandırılması. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(2) ,39–75.
- Bingöl, N. (2006). *Kamu yönetiminde stratejik planlama*, Aktan, C.C.(editör). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*. (Birinci Baskı). Türkiye: Seçkin Yayıncılık, 193-194-195.
- Bülbül, A.R. (2000). *Halkla İlişkiler ve Tanıtım*. (İkinci Baskı). Türkiye: Nobel Yayın Dağıtım, 1.
- Bülbül, D. (2012). *Stratejik Plan ve Performans Esaslı Bütçe*. Türkiye: Sarıyıldız Ofset, 115-116-117-131-145.
- Çetin, S. (2010). Türkiye’ de kamu yönetimi reform sürecinin değerlendirilmesi: aksayan ve işleyen yönler. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,19(3), 23-38.

- Çilingir, C. 3-4 Ekim (2005). *Stratejik Planlama ve Kurumsal Değerlendirme*. Akdeniz Üniversitesi. Üniversitelerde Stratejik Planlama Sempozyumu, Antalya, 76.
- Demir, C. ve Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (Sekizinci Baskı). Türkiye: Alfa Basım Yayın Dağıtım. 30-63-107-108-151-152-172-173.
- Drucker, P.F. (1998). *Sonuç İçin Yönetim*. (Ekonomik Görevler ve Risk Taşıyan Kararlar). (çev.Bülent Toksöz). Türkiye: İnkılap Yayınları, 85-202.
- Drucker, P.F. (1999) 21. *Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (çev. Bahçivangil İ., Gorbon, G.). Türkiye: Epsilon Yayınları, 53-73-82-137.
- Drucker, P.F. (2000). *Gelecek İçin Yönetim*. (çev. Fikret Üçcan). (Altıncı Baskı). Türkiye: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Eserin orijinali 1992’de yayımlandı), 369-376.
- Dursun, İ.T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmalar Dergisi*, Yıl:1, 1(4), 43-56.
- Erdem, A.R. (2004). Türkiye’ de yükseköğretim ve değişimi. *Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 4(2).
- Erdem, A.R. (2013). Üniversite Özerkliği: Mali, akademik ve yönetsel açıdan yaklaşım. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(2), 97-107.
- Erdoğan, İ. (2008). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler*. (İkinci Baskı). Türkiye: Pozitif Matbaacılık, 23.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar K. (2010). *Öteki Kuram*. (Üçüncü Baskı). Türkiye: Pozitif Matbaacılık, 27.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (Beşinci Baskı). Türkiye: Beta Basım, 6-14-15-16-17-18-35-36-46-47-49-51-58-109.
- Ergüder, Ü. (2012).”Yeni bir yükseköğretim yasasına doğru” Başlıklı Belge Hakkında Ön İzlenimler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2 (Özel sayı), 26-27.
- Eroğlu, H.T. (2010). Yeni kamu yönetimi anlayışının Türk kamu personel yönetimine etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 225–233.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. (Birinci Baskı). Türkiye: Okan Üniversitesi Yayınları, 11-12-14-15-35-36-73-74-75-89-90-91.
- Eryiğit, B.H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 4(9), 152-172.

- Genç, N. (2007). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. (Birinci Baskı). Türkiye: Seçkin Yayıncılık, 61-62-63-64-65-66-189-190-191-192-193-194.
- Gökçe, O. (2002). *İletişim Bilimine Giriş*. (Dördüncü Baskı). Türkiye: Turhan Kitabevi Yayınları, 32.
- Göksel, A.B. (2010). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*. (Birinci Baskı). Türkiye: Nobel Yayın Dağıtım, 9-10-11-15-41-42-63-83-90-106-107.
- Grunig, J. (2009). Büyük yapıyı biçimlendirmek: Stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkiler üzerine süre giden araştırmalar. Keskin, F. Özdemir, B.P. (Derleyenler) (2009). *Halkla İlişkiler Üzerine: disiplinler arası bir alanın yönelimleri*. (Birinci Baskı). Türkiye: Dipnot Yayınları, 56-66-67.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güler, B. A. (2004). Kamu yönetimi temel kanunu üzerine. *Hukuk ve Adalet- Eleştirel Hukuk Dergisi*. (2) Nisan- Haziran, 1- 31.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*. Ekim- Aralık, 63, 91-105.
- Güven, B. (2014). *Yükseköğretim Kurumlarında Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Atatürk ve Muş Alpaslan Üniversiteleri Örneğinde*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 63.
- Işık, M. ve Erdem, (2007). Meşruiyet, demokrasi, sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler. Işık, M. (Editör). (2007). *Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım*. Eğitim Kitabevi yayınları, 115.
- İnternet: Barca, M. (2009). *Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi*. Ankara Sanayi Odası (Nisan/ Mayıs/Haziran) , 34-52. <http://www.aso.org.tr/dergiler/2009nisanmayishaziran.pdf> adresinden 09 Eylül 2014'te alınmıştır
- İnternet: *Dicle Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı*. www.dicle.edu.tr adresinden 05 Temmuz 2015' de alınmıştır.
- İnternet: Ege Üniversitesi. (2011). *Kamu Mali Yönetimi Ve Denetimi Sempozyumu Kitabı*. 25-27 Mart, 11-12. <http://www.ege.edu.tr/gd/5018kitap.pdf> adresinden 03 Ocak 2015'de alınmıştır
- İnternet: *Afyon Kocatepe Üniversitesi 2009-2013 Stratejik Plan Hazırlama Programı*, Aralık, 2006. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/QZJPU+AfyonKocatepeUniversitesihazirlikprogrami.pdf> adresinden 15 Ağustos 2014'de alınmıştır.
- İnternet: Ardahan Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı, 5. www.ardahan.edu.tr 'den 25 Ağustos 2014'de alınmıştır.

İnternet: *Atılım Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı.*
http://www.atilim.edu.tr/shares/atilim/files/2015-2019_Stratejik_Plan.pdf
 adresinden 05 Temmuz 2015’de alınmıştır

İnternet: *Balıkesir Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı.*
<http://www.balikesir.edu.tr/dosyalar/SP1519.pdf> adresinden 05 Temmuz 2015’de alınmıştır

İnternet: Baskan, G.A. *Yükseköğretimde stratejik planlama.*
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/497/5871.pdf> adresinden 12 Ağustos 2014’de alınmıştır.

İnternet: *Bülent Ecevit Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, 2012.*
<http://web.beun.edu.tr/strateji/files/2012/12/beu2013-2017-stratejik-planı.pdf>
 adresinden 25 Eylül 2014’de alınmıştır.

İnternet: *Çanakkale Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı.*
http://strateji.comu.edu.tr/files/dosya_155096ed1db47a.pdf adresinden 05 Temmuz 2015’de alınmıştır

İnternet: Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, hukuki altyapısı ve kamuda gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi (Temmuz Ağustos)*. (31),1-23. <http://akademikbakis.org/eskisite/31/18.pdf> adresinden 18 Temmuz 2014’ te alınmıştır

İnternet: Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı,1-5-7-8-11-17-18-36-45
http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Plan_lama_Kilavuzu_2._Surum.pdf adresinden 05 Haziran 2014’ te alınmıştır.

İnternet: *Dumlupınar Üniversitesi 2013- 2017 Stratejik Planı.*
[http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/30/files/DPU_2013_-_2017_Stratejik_Plan__\(son\).pdf](http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/30/files/DPU_2013_-_2017_Stratejik_Plan__(son).pdf) adresinden 20 Eylül 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: *Erciyes Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı.*
<http://stratejikplan.erciyes.edu.tr/Dosyalar/erciyes-universitesi-2015-2019-planı.pdf> adresinden 05 Temmuz 2015’de alınmıştır.

İnternet: *Gaziantep Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı.*
http://gul6.bim.gantep.edu.tr/~strateji/wp-content/uploads/2015/03/gaun_stratejik_plan_2015-2019.pdf adresinden 05 Temmuz 2015’de alınmıştır

İnternet: Hakkari Üniversitesi 2013- 2017 Stratejik Planı, 2013, 11. www.hu.edu.tr adresinden 21 Ağustos 2014’de alınmıştır.

İnternet: İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (2011). *Üç Adımda Stratejik Yönetim*, 8.
http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/18_stratejik_yonetim-211.pdf
 adresinden 18 Temmuz 2015’de alınmıştır.

İnternet: *Kadir Has Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı*.
<http://www.khas.edu.tr/uploads/2015-2019-stratejik-plan.pdf> adresinden 05 Temmuz 2015' de alınmıştır

İnternet: *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi 2013- 2017 Stratejik Planı*, 2012.
<http://ksu.edu.tr/depo/belgeler/stratejik%20plan%202013-2017%202.pdf> adresinden 06 Eylül 2014'de alınmıştır.

İnternet: *Marmara Üniversitesi 2013- 2017 Stratejik Planı*, Haziran, 2012.
http://dosya.marmara.edu.tr/www/images/universite/2013-2017_Stratejik_Plan.pdf adresinden 5 Eylül 2014 tarihinde alınmıştır.

İnternet: *Muş Alparslan Üniversitesi 2003- 2017 Stratejik Planı*, Mart-2013, 1.
http://www.alparslan.edu.tr/_idari/strateji/planlar_raporlar.html adresinden 05 Ağustos 2014' te alınmıştır.

İnternet: *Necmettin Erbakan Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı*.
<http://www.konya.edu.tr/storage/files/department/stratejigelistirme/Plan%20ve%20Raporlar/Stratejik%20Plan%202014-2018.pdf> adresinden 27 Haziran 2014' de alınmıştır.

İnternet: *Niğde Üniversitesi 2013- 2017 Stratejik Planı*, Temmuz 2012.
http://www.nigde.edu.tr/ckfinder_portal/userfiles/files/N_%C3%9C_%202013-2017%20Stratejik%20Plan%C4%B1%20Kalk%C4%B1nma%20Bakanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1.pdf adresinden 07 Eylül 2014'de alınmıştır

İnternet: *On dokuz Mayıs Üniversitesi 2014- 2018 Stratejik Planı*, Temmuz 2013,1.
<http://sgbdestek.omu.edu.tr/planson.pdf> adresinden 15 Temmuz 2014'de alınmıştır.

İnternet: *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 2013- 2017 Stratejik Planı*, Ağustos, 2012. <http://osmaniye.edu.tr/dosyalar/pdf/110213strtjpln.pdf> adresinden 15 Ağustos 2014'de alınmıştır.

İnternet: REC Türkiye (Bölgesel Çevre Merkezi), (2008). Kurumsal Stratejik Planlama, 13. http://www.rec.org.tr/dyn_files/22/2155-stratejik.pdf adresinden 15 Ekim 2014'te alınmıştır.

İnternet: *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı*.
http://www.cumhuriyet.edu.tr/dosya/Cumhuriyet_Universitesi_2014-2018_Stratejik_Plan.pdf adresinden 23 Eylül 2014' de alınmıştır.

İnternet: Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*: (152), 103-115.
http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/152/ilhami_soyler.pdf adresinden 22 Kasım 2014' te alınmıştır.

İnternet: T.C. Başbakanlık DPT. (2007). *Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara. 14-15. [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/Belgelerim/Download/s/oik674\[1\].pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/Belgelerim/Download/s/oik674[1].pdf) adresinden 09 Temmuz 2015'de alınmıştır.

- İnternet: T.C. Başbakanlık. (2003). Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim. Ankara. 12-13-118-119-120-121-127.
<http://www.igb.gov.tr/Kutuphane/Kamu%20Y%C3%B6netiminde%20Yeniden%20Yap%C4%B1lanma%20%20De%C4%9Fi%C5%9Fimin%20Y%C3%B6netimi%20i%C3%A7in%20Y%C3%B6netimde%20De%C4%9Fi%C5%9Fim.pdf> adresinden 05 Mayıs 2015’de alınmıştır.
- İnternet: T.C. Kalkınma Bakanlığı Onuncu Kalkınma Planı. (2013). 31-33.
<http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> adresinden 07 Aralık 2014’de alınmıştır.
- İnternet: T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2013). Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu, 6.
http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/iyomu+Kamuda_Stratejik_Yonetim_Calisma_Grubu_Raporu.pdf adresinden 15 Ağustos 2014 tarihinde alınmıştır.
- İnternet: T.C. Kalkınma Bakanlığı. 2014-2016 Orta Vadeli Program, 1.
<http://www.bumko.gov.tr/TR,42/orta-vadeli-program.html> adresinden 07 Aralık 2014’de alınmıştır.
- İnternet: T.C. Maliye Bakanlığı Performans Programı Hazırlama Rehberi. (2009). Ankara, 10. http://sgdb.ankara.edu.tr/files/2012/12/PERFORMANS-PROGRAMI_HAZIRLAMA_REHBERI.pdf adresinden 06 Şubat’ da alınmıştır.
- İnternet: T.C. Maliye Bakanlığı. (2006). *2008–2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi*, 2-3-4-5-6.
[https://www.sgb.gov.tr/StratejikPlan/Haz%C4%B1rl%C4%B1k%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmalar%C4%B1/Maliye%20Bakanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%202008-2012%20Stratejik%20Plan%C4%B1%20Haz%C4%B1rl%C4%B1k%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmalar%C4%B1/Belgeler%20\(kapal%C4%B1\)/Stratejik%20Plan%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%20Temel%20Bilgilendirme%20Belgesi.pdf](https://www.sgb.gov.tr/StratejikPlan/Haz%C4%B1rl%C4%B1k%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmalar%C4%B1/Maliye%20Bakanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%202008-2012%20Stratejik%20Plan%C4%B1%20Haz%C4%B1rl%C4%B1k%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmalar%C4%B1/Belgeler%20(kapal%C4%B1)/Stratejik%20Plan%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%20Temel%20Bilgilendirme%20Belgesi.pdf) adresinden 17 Mart 2015’de alınmıştır.
- İnternet: T.C. Maliye Bakanlığı. (2014-2016) Orta vadeli mali plan, 1.
<http://www.bumko.gov.tr/TR,43/orta-vadeli-mali-plan-ve-ekleri.html> adresinden 07 Aralık 2014’de alınmıştır.
- İnternet: *Trakya Üniversitesi 2013- 2017 Stratejik Planı*.
<http://bys.trakya.edu.tr/file/open/91993072/> adresinden 15 Ağustos 2014’de alınmıştır.
- İnternet: *Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi. Kasım (2002)*.
http://kurullar.home.uludag.edu.tr/GPK/SP_Guideline.htm adresinden 14.08.2014’ de alınmıştır.

İnternet: Usta, E. (2011). Mali reform süreci ve 5018 sayılı kanunun genel değerlendirmesi. Ege Üniversitesi. *Kamu Mali Yönetimi Ve Denetimi Sempozyumu Kitabı*. 25-27 Mart (2011), 40 <http://www.ege.edu.tr/gd/5018kitap.pdf> adresinden 03 Ocak 2015'de alınmıştır.

İnternet: www.etimoloji.com adresinden 22 Haziran 2015'de alınmıştır.

İnternet: www.sp.gov.tr adresinden 15 Temmuz 2014'de alınmıştır.

İnternet: www.tdk.gov.tr adresinden 22 Haziran 2015'de alınmıştır.

İnternet: *Yalova Üniversitesi 2013- 2017 Stratejik Planı* http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/2013-017_Yalova_Universitesi_Stratejik_Plan.pdf adresinden 15 Eylül 2014'de alınmıştır.

İnternet: Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, Şubat 2007, 13-14. http://www.yok.gov.tr/documents/10279/30217/yok_strateji_kitabi/27077070-cb13-4870-aba1-6742db37696b adresinden 22 Ağustos 2014'de alınmıştır.

İnternet: *Yüzüncü Yıl Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı*. http://www.yyu.edu.tr/bilgi_belge_dosya/2015_2019StratejikPlan.pdf adresinden 05 Temmuz 2015'de alınmıştır.

İnternet:<http://www.kaynakindir.com/wp-content/uploads/2013/07/KAMU-KES%C4%B0M%C4%B0NDE-STRATEJY%C3%96NET%C4%B0M-ve-V%C4%B0ZYON.pdf> adresinden 10 Ağustos 2014'te alınmıştır. Bircan, İ. Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. Planlama Dergisi Özel Sayı. DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı.

İnternet:<http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT%2FDocuments%2FPer%25c5%259fembe%2BKonferans%25c4%25b1%2BYay%25c4%25b1n%2Fperskonfyyn4.pdf> adresinden 10 Nisan 2015'te alınmıştır.

Kalyon, N.Y. (2012). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Türkiye: Siyasal Kitabevi, 25-38- 40-41.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik (2008). T.C. Resmi Gazete, 26111, 17/ 03/ 2006.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik. (2008). T.C. Resmi Gazete, 26927, 05/07/2008.

Kamu İdarelerinde Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (2006). T.C. Resmi Gazete, 26084, 18/2/2006.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2006). T.C. Resmi Gazete, 26179, 26/05/2006.

- Karaca, B.N. (2009). *Üniversitelerdeki Halkla İlişkiler Faaliyetleri Örnekleri: Akdeniz Üniversitesi ve İstanbul Bilgi Üniversitesi Örnekleri*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 185.
- Karasu, M.A. (2012). Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama: karşılaştırmalı bir analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16) , 159-180.
- Kazancı, M. (2011). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. (Dokuzuncu Baskı). Türkiye: Turhan Kitabevi Yayınları, 2.
- Kazancı, M. (2009). Halkla ilişkiler konusunda birkaç söz. Keskin, F. Özdemir, B.P. (Derleyenler) (2009). *Halkla İlişkiler Üzerine: disiplinler arası bir alanın yönelimleri*. (Birinci Baskı).Türkiye: Dipnot Yayınları, 5-6.
- Kılıç, R. (1999). Türkiye’de yükseköğretimin kapsamı ve tarihsel gelişimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 289- 310.
- Kiraz, M. (2007). *Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması Ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama*.Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara,14-16
- Memduhoğlu H.B. ve Uçar H.İ. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 12, (23), 234-256.
- Mutlu, E. (2012). *İletişim Sözlüğü*. (Altıncı Baskı). Türkiye: Sofos, 148.
- Okay A. ve Okay A. (2002). *Halkla İlişkiler: Kavram Strateji Ve Uygulamaları*. Türkiye: Der Yayınları, 288.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,11(1), 323-343.
- Özer, M. A. (2007). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl 7, 14, 69-84.
- Özer, M. A. (2012). *Halkla İlişkiler Dersleri*. (İkinci Baskı). Türkiye: Adalet Yayınevi, 3-132.
- Peltekoğlu, F.B. (2007). *Halkla ilişkiler nedir?* (Beşinci Baskı). Türkiye: Beta Yayıncılık, 167-516.
- Şeker, M.E. (2013). *Belediyelerde Stratejik Planlama Örneği: Güneydoğu Anadolu Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 6-7.
- T.C. Anayasası. (1982). T.C. Resmi Gazete, 17863, 9/11/1982.
- Tortop, N. (2009). *Halkla İlişkilere Giriş*. (Onuncu baskı). Türkiye: Nobel Yayın Dağıtım, 1.

- Tortop, N., İsbir, E.G. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim Bilimi*. Türkiye: Yargı Yayınları, 52-54-55-56-57.
- Tütünsatar, A. (2010). *Yükseköğretimde Stratejik Planlama: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 86.
- Ünal, M. (2013). Kamu örgütleri ne kadar stratejik yönetilebilir? Strateji kavramı, stratejik planlama/yönetim, kamu sektöründe uyum ve çelişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(2), 25-43.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. (Birinci Baskı). Türkiye: Eylül Yayınları, 1-2-3-4-6-7-8-9-16-17-18-20-21-62-63-73-74-75-76-84-85-96-113-114-117-118-125-165.
- Yıldırım, M.F. (2012). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık Ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara, 43-44-59.
- Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği. (2005). T.C. Resmi Gazete, 25942, 20.09.2005.
- 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu. (1981). T.C. Resmi Gazete, 17506, 6/11/1981.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). T.C. Resmi Gazete, 25326, 24/12/2003.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı :YALÇIN, Funda
Uyruğu :TC
Doğum tarihi ve yeri :19.02.1985 ANKARA
Medeni hali :Evli
e-mail :fundaayalcin@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi	2015
Lisans	Erciyes Üniversitesi	2008



GAZİ GELECEKTİR...

