



BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE YÜKSEKÖĞRETİMİN GELECEĞİ: STRATEJİK
PLANLAR ÜZERİNDEN BİR ANALİZ**

SERKAN ACAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

PROF. DR. MUSTAFA LAMBA

BURDUR – 2023

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE’DE YÜKSEKÖĞRETİMİN GELECEĞİ: STRATEJİK
PLANLAR ÜZERİNDEN BİR ANALİZ**

SERKAN ACAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: Prof. Dr. Mustafa LAMBA
JÜRİ ÜYESİ: Doç. Dr. Gökhan KALAĞAN
JÜRİ ÜYESİ: Dr. Öğr. Üyesi Metin KARACA

BURDUR – 2023

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum “Türkiye’de Yükseköğretimin Geleceği: Stratejik Planlar Üzerinden Bir Analiz” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim. Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Serkan ACAR

TEŞEKKÜR METNİ

Eğitim, toplumların gelişmesinde en önemli unsurlardan biridir. Yükseköğretim ise, ülkelerin bilim, teknoloji ve yenilikler konusunda ilerlemesinde temel bir rol oynamaktadır. Türkiye de bu konuda geri kalmayarak üniversitelerin sayısını arttırmış ve yükseköğretim kalitesini yükseltmeyi hedeflemiştir.

Bu tez, Türkiye'deki yükseköğretimin geleceği konusunda stratejik planların etkisini ve önemini incelemeyi amaçlamaktadır. Türkiye'nin yükseköğretim sisteminin mevcut durumunu ve gelecekteki gelişimini belirlemek için Yükseköğretim Kurumu (YÖK) tarafından belirlenen stratejik planlar kullanılarak bir analiz gerçekleştirilmiştir.

Bu tez, Türkiye'nin yükseköğretim sisteminin gelecekteki gelişimine ışık tutmak ve yükseköğretimde daha iyi bir gelecek için gerekli adımları atmak amacıyla yapılmıştır. Bu tezi hazırlamamda bana destek olan başta danışmanım Prof. Dr. Mustafa LAMBA'ya, desteğini her zaman yanımda hissettiğim Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya ev arkadaşım Barbaros Serdar ERDOĞAN ve kedisine, değerli hocam Doç. Dr. Tayfun YILMAZ'a, Doç. Dr. İlker YİĞİT'e ve Doç. Dr. Gökhan KALAĞAN'a, ve tüm aileme teşekkür ederim.

Serkan ACAR

03 Nisan 2023

(ACAR, Serkan, *Türkiye’de Yükseköğretimin Geleceği: Stratejik Planlar Üzerinden Bir Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2023)

ÖZET

Stratejik yönetim, bir kurumun, işletmenin veya organizasyonun hedeflerini belirleme, kaynaklarını yönetme, stratejik kararlar alıp uygulama sürecini kontrol etme işlemlerini kapsayan bir yönetim disiplini. Stratejik yönetim, bir organizasyonun rekabet gücünü arttırmak, uzun vadeli başarı sağlamak ve gelecekteki belirsizlikleri öngörmek için gereklidir. Bu nedenle, stratejik yönetim, yöneticilerin gelecekteki hedeflerine ulaşmak için taktiksel kararlar almak yerine, uzun vadeli hedefleri belirleyerek stratejik planlama yapmalarına olanak tanır. Stratejik yönetim, organizasyonun kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç, organizasyonun içinde yer aldığı sektördeki değişimleri dikkate alarak organizasyonun stratejik hedeflerini belirlemeyi, bu hedeflere ulaşmak için gereken eylemleri planlamayı, uygulamayı ve sonuçları değerlendirmeyi içerir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de yükseköğretimin mevcut durumunu ve geleceğini stratejik planlar üzerinden analiz etmektir. Çalışmanın örneklemini 81 ilde bulunan üniversiteler oluşturmaktadır. Üniversitelerin stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyon bildirimleri ile GZFT analizleri betimleyici analiz yöntemi kullanılarak incelenmiş ve oluşturulan anahtar kavramlar üzerinden değerlendirilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir; akademik kaliteyi artırmak için ulusal ve uluslararası standartlar gözetilmeli, yükseköğretim kurumlarına daha fazla bütçe ayrılmalı, araştırma ve inovasyon faaliyetleri desteklenmeli ve öğrenci merkezli bir yaklaşım benimsenmelidir, Yükseköğretim kurumları arasında işbirliği artırılmalı, ortak projeler, programlar ve araştırmalar geliştirilmeli, ayrıca sanayi ve iş dünyası ile işbirliği artırılmalıdır, Yükseköğretimde yönetim ve finansman konularına dair reformlar gerçekleştirilmeli, yükseköğretimde mali ve idari özerklik daha da güçlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Yükseköğretim Kurumu (YÖK), Üniversiteler. Misyon, Vizyon.

(ACAR, Serkan, *The Future of Higher Education in Turkey: An Analysis through Strategic Plans*, Master Thesis, Burdur, 2023)

ABSTRACT

Strategic management is a management discipline that encompasses the process of determining the objectives of an institution, business or organization, managing its resources, making strategic decisions and controlling the implementation process. Strategic management is necessary to increase an organization's competitiveness, ensure long-term success and anticipate future uncertainties. Therefore, strategic management allows managers to engage in strategic planning by identifying long-term goals rather than making tactical decisions to achieve future goals. Strategic management is a process that enables the organization to achieve its goals by using its resources effectively. This process includes determining the strategic goals of the organization by taking into account the changes in the sector in which the organization is located, planning the actions required to achieve these goals, implementing them and evaluating the results.

The aim of this study is to analyze the current state and future of higher education in Turkey through strategic plans. The sample of the study consists of universities located in 81 provinces. The mission and vision statements and SWOT analyses in the strategic plans of the universities were examined using the descriptive analysis method and evaluated based on the key concepts created. As a result of the analysis, the following results were obtained; national and international standards should be observed to increase academic quality, more budget should be allocated to higher education institutions, research and innovation activities should be supported and a student-centered approach should be adopted, cooperation between higher education institutions should be increased, joint projects, programs and research should be developed, and cooperation with industry and the business world should be increased, reforms should be carried out on management and financing issues in higher education, and financial and administrative autonomy in higher education should be further strengthened.

Keywords: Strategic Management, Council of Higher Education (YOK), Universities, Mission, Vision.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	i
TEŞEKKÜR METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1. Strateji Kavramsal Çerçeve	4
1.1.1. Strateji Kavramı	4
1.1.2. Strateji ile İlgili Kavramlar	8
1.1.2.1. Taktik Kavramı	8
1.1.2.2. Program Kavramı	8
1.1.2.3. Plan Kavramı	9
1.1.2.4. Politika Kavramı	9
1.2. Stratejik Plan Kavramı	10
1.3. Stratejik Yönetim Kavramı	14
1.4. Stratejik Yönetimde Güncel Yaklaşımlar.....	17
1.4.1. Pazar Yaklaşımı	17
1.4.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım	18
1.5. Stratejik Yönetimin Tarihçesi	20
1.6. Stratejik Yönetim Süreci	21
1.6.1. Stratejistlerin Görevlendirilmesi.....	22
1.6.2. Stratejik Analiz	23
1.6.3. Dış Çevre Analizleri	24
1.6.4. İç Çevre Analizleri.....	25
1.7. Stratejik Yönlendirme Evresi	25
1.7.1. Misyon Belirleme	26
1.7.2. Vizyon Belirleme	28

1.7.3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	30
1.7.4. Strateji Belirleme Aşaması	31
1.7.5. Strateji Uygulama Aşaması	31
1.7.6. Strateji Denetleme Aşaması.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Türkiye’de Yönetim Yaklaşımına Genel Bakış	35
2.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Yaklaşımının Ortaya Çıkış Sebepleri.....	36
2.3. Mevzuatta Stratejik Yönetim Anlayışı ve Yapılan Yeni Düzenlemeler	37
2.4. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Güçlükler ve Gelişim Çabaları.....	38
2.5. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışına Uygulama Açısından Eleştirel Yaklaşım	39
2.5.1. 5018 Sayılı Kanun’da Değişen Stratejik Planlama Kavramı.....	41
2.5.2. Kamu Kurumlarının Stratejilerini Belirleme ve Uygulamada Bağımsızlık Sorunu.....	42
2.5.3. Stratejik Yönetimde Yaklaşım Sorunu	44
2.5.4. Kendini Merkeze Koyan Stratejiler Belirleyememe Sorunu Açısından Değişen Global Şartlar.....	45
2.5.4.1. Gelişmiş Toplumlarda Doğum Oranının Düşmesi.....	46
2.5.4.2. Gelir Dağılımının Bozulması	46
2.5.4.3. Performansın Yeniden Tanımlanması.....	47
2.5.4.4. Global Rekabet.....	47
2.5.4.5. Ekonomik ve Politik Gerekçeler Arasındaki Uyumsuzluk	48
2.6. Üniversitelerde Stratejik Planlama: Tarihçe ve İşleyişi	48
2.6.1. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Amacı.....	50
2.6.2. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi	52
2.6.3. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Kapsamı	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNDEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Konusu	54
---	----

3.2. Araştırmanın Kısıtları.....	54
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	54
3.4. Araştırmanın Analiz Yöntemi	54
3.4. Araştırmanın Bulguları.....	55
SONUÇ VE ÖNERİLER	97
4.1. Sonuç	97
4.2. Öneriler.....	103
KAYNAKLAR	105
EKLER.....	131
Ek.1. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Stratejik Planı (2019-2023)	131
Ek.2. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.....	132
Ek.3. Abdullah Gül Üniversitesi	133
Ek.4. Adıyaman Üniversitesi.....	134
Ek.5. Adnan Menderes Üniversitesi.....	135
Ek.6. Afyon Kocatepe Üniversitesi	136
Ek.7. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	137
Ek.8. Ahi Evran Üniversitesi.....	138
Ek.9. Akdeniz Üniversitesi.....	139
Ek.10. Aksaray Üniversitesi	140
Ek.11. Amasya Üniversitesi	141
Ek.12. Anadolu Üniversitesi	142
Ek.13. Ankara Üniversitesi	143
Ek.14. Ardahan Üniversitesi	144
Ek.15. Artvin Çoruh Üniversitesi.....	145
Ek.16. Atatürk Üniversitesi	146
Ek.17. Balıkesir Üniversitesi.....	147
Ek.18. Bartın Üniversitesi	148
Ek.19. Batman Üniversitesi.....	149
Ek.20. Bayburt Üniversitesi	150
Ek.21. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi.....	151
Ek.22. Bingöl Üniversitesi	152
Ek.23. Bitlis Eren Üniversitesi	153

Ek.24. Bozok Üniversitesi.....	154
Ek.25. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.....	155
Ek.26. Bülent Ecevit Üniversitesi	156
Ek.27. Cumhuriyet Üniversitesi	157
Ek.28. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.....	158
Ek.29. Çankırı Karatekin Üniversitesi.....	159
Ek.30. Çukurova Üniversitesi	160
Ek.31. Dicle Üniversitesi.....	161
Ek.32. Dumlupınar Üniversitesi	162
Ek.33. Düzce Üniversitesi	163
Ek.34. Ege Üniversitesi	164
Ek.35. Erciyes Üniversitesi	165
Ek.36. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	166
Ek.37. Fırat Üniversitesi.....	167
Ek.38. Gaziantep Üniversitesi	168
Ek.39. Gaziosmanpaşa Üniversitesi	169
Ek.40. Giresun Üniversitesi.....	170
Ek.41. Gümüşhane Üniversitesi	171
Ek.42. Hakkâri Üniversitesi	172
Ek.43. Harran Üniversitesi	173
Ek.44. Hitit Üniversitesi	174
Ek.45. Iğdır Üniversitesi	175
Ek.46. İnönü Üniversitesi	176
Ek.47. İstanbul Üniversitesi	177
Ek.48. Kafkas Üniversitesi	178
Ek.49. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.....	179
Ek.50. Karabük Üniversitesi	180
Ek.51. Karadeniz Teknik Üniversitesi.....	181
Ek.52. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	182
Ek.53. Kastamonu Üniversitesi	183
Ek.54. Kırıkkale Üniversitesi	184
Ek.55. Kırklareli Üniversitesi.....	185

Ek.56. Kilis 7 Aralık Üniversitesi	186
Ek.57. Kocaeli Üniversitesi.....	187
Ek.58. Manisa Celal Bayar Üniversitesi	188
Ek.59. Mardin Artuklu Üniversitesi	189
Ek.60. Mersin Üniversitesi	190
Ek.61. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.....	191
Ek.62. Mustafa Kemal Üniversitesi	192
Ek.63. Muş Alparslan Üniversitesi.....	193
Ek.64. Namık Kemal Üniversitesi.....	194
Ek.65. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	195
Ek.66. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.....	196
Ek.67. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.....	197
Ek.68. Ordu Üniversitesi	198
Ek.69. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	199
Ek.70. Pamukkale Üniversitesi	200
Ek.71. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	201
Ek.72. Sakarya Üniversitesi	202
Ek.73. Selçuk Üniversitesi	203
Ek.74. Siirt Üniversitesi	204
Ek.75. Sinop Üniversitesi	205
Ek.76. Süleyman Demirel Üniversitesi	206
Ek.77. Şırnak Üniversitesi.....	207
Ek.78. Trakya Üniversitesi	208
Ek.79. Tunceli Munzur Üniversitesi	209
Ek.80. Uludağ Üniversitesi	210
Ek.81. Uşak Üniversitesi	211
Ek.82. Yalova Üniversitesi.....	212
Ek.83. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	213
ÖZGEÇMİŞ	214

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Üniversitelerin Vizyon Beyanlarında Oluşan Temalar	55
Tablo 2. Üniversitelerin Misyon Beyanlarında Oluşan Temalar.....	64
Tablo 3. Üniversitelerin Misyon-Vizyon Beyanlarında Güçlü Yönler (Strengths) SWOT Analiz Tablosu.....	70
Tablo 4. Üniversitelerin Misyon-Vizyon Beyanlarında Zayıf Yönler (Weaknesses) SWOT Analiz Tablosu.....	75
Tablo 5. Üniversitelerin Misyon-Vizyon Beyanlarında Fırsatlar (Opportunities) SWOT Analiz Tablosu.....	83
Tablo 6. Üniversitelerin Misyon Beyanlarında Oluşan Temalar.....	90

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kasıtlı ve Oluşan Strateji	7
Şekil 2. Stratejik Planlama Döngüsü	14
Şekil 3. Stratejik Analiz	17
Şekil 4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Sahip Kaynak.....	20



GİRİŞ

Günümüzde ülkelerin kalkınmasında yükseköğretim kurumları önemli bir rol oynamaktadır. Yükseköğretim, toplumların gelişimi, ekonomik kalkınma, teknolojik ilerleme ve inovasyon açısından önemli bir faktördür. Türkiye de son yıllarda yükseköğretim alanında ciddi adımlar atmış, önemli reformlar gerçekleştirmiş ve bu alanda hızlı bir gelişme kaydetmiştir.

Bu hızlı gelişmenin sürdürülebilir olması ve Türkiye'nin yükseköğretim alanında uluslararası standartlara ulaşabilmesi için stratejik planlar oluşturulması gerekmektedir. Stratejik planlar, yükseköğretim kurumlarının vizyonunu, misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini belirlemek, kaynakları doğru kullanmak, verimliliği artırmak ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışı benimsemek için kullanılan bir araçtır.

Bu stratejik planların önemi, yükseköğretim sisteminin geleceği açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü stratejik planlar, üniversitelerin rekabet gücünü artırarak, uluslararası standartlarda kaliteli eğitim vermesini sağlayarak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesini ve uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesini hedeflemektedir.

Ancak, stratejik planların hazırlanması ve uygulanması sürecinde bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bunların başında, stratejik planların hazırlanması için gereken zaman ve kaynakların yetersizliği gelmektedir. Ayrıca, stratejik planların uygulanması sırasında karşılaşılan mali kısıtlamalar, bürokratik engeller, personel yetersizliği ve teknolojik altyapı eksikliği gibi sorunlar da bulunmaktadır.

Türkiye'de yükseköğretim sistemi son yıllarda hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci yaşamaktadır. Bu süreçte, yükseköğretim kurumları ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından stratejik planlar hazırlanmıştır. Bu stratejik planlar, üniversitelerin gelecekteki hedefleri, vizyonu ve misyonunu belirleyerek, yönetim ve kaynakların daha etkin kullanımı konusunda yol haritası oluşturmayı amaçlamaktadır.

Ayrıca, stratejik planların hazırlanması ve uygulanması sürecinde, üniversitelerin diğer paydaşları olan iş dünyası, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları ile işbirliği yapılması da önemlidir.

Türkiye'deki yükseköğretim sisteminin geleceğini şekillendirilme sürecinde, tüm paydaşların işbirliği ve iletişimi önemlidir. Stratejik planların hazırlanması ve uygulanması ile yükseköğretim sistemi, uluslararası standartlarda kaliteli eğitim veren, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde öncü olan, uluslararası işbirliği sağlamasında başarılı olan bir yapıya dönüşebilir.

Bununla birlikte, yükseköğretim alanındaki mevcut sorunların çözümü için sadece stratejik planların hazırlanması yeterli değildir. Yükseköğretim kurumlarının finansmanı, akademik kadrolarının niteliği, öğrencilerin eğitim kalitesi gibi konularda da ciddi çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu sorunların çözümü için tüm paydaşların birlikte çalışması ve kaynaklarını doğru kullanması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının stratejik planları üzerinden bir analiz yapmak ve yükseköğretim alanındaki mevcut durumu değerlendirmektir. Bu analiz, Türkiye'nin yükseköğretimdeki güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemeye ve ülkenin yükseköğretim alanında daha iyi bir konuma gelmesi için önerilerde bulunmaya odaklanacaktır.

Bu çalışma, yükseköğretim kurumları yöneticileri, öğretim üyeleri, öğrenciler ve diğer paydaşlar için de faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu paydaşların, yükseköğretimdeki sorunları ve fırsatları daha iyi anlamalarına yardımcı olacak ve Türkiye'nin yükseköğretim alanında daha iyi bir konuma gelmesine katkı sağlayacaktır.

Bu kapsamda, tez çalışması dört bölümde yapılandırılmıştır. Birinci bölümde Strateji Kavramı ve ilgili güncel yaklaşımlar kavramsal ve kuramsal bir şekilde ele alınmaktadır. Stratejik yönetim tarihsel gelişim süreçleri irdelenmektedir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde Türkiye’de Yönetim Yaklaşımı, strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim gibi kavramlar irdelenmektedir. Öncelikle Türkiye’de stratejik yönetim yaklaşımı, yaşanan sorunları, tarihsel gelişim sürecinde ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. Daha sonra stratejik yönetim ve stratejik planlama yaklaşımlarına ilişkin kuramsal incelemelere geçilmekte; stratejik yönetimin tarihsel gelişimi, amacı, önemi, özellikleri, araçları ve aşamaları ayrı ayrı ele alınıp açıklayıcı bir şekilde ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde tezin saha çalışmasını oluşturan üniversitelerde stratejik yönetim süreci incelenmektedir. Bu incelemeler üniversitelerin resmi stratejik planları, uygulama planları, performans programları ve faaliyet raporları üzerinden gerçekleştirilmektedir. İncelemeler toplam 83 üniversite üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu incelemeler neticesinde stratejik yönetim sürecinin tüm alt süreçlerine yönelik sorunlar karşılaştırmalı bir şekilde belirlenmeye çalışılmıştır.

Sonuç bölümünde, üniversitelerimizin stratejik yönetim süreçlerinde yaygın bir şekilde gözlemlenen sorunlar kategorize edilerek belirlenmiştir. Bu sorunlara yönelik çözüm önerileri sunulmakta; çözüm önerileri belirlenirken, Türk Kamu Yönetiminin yapısal ve işlevsel nitelikleri dikkate alınmaktadır. Son olarak çalışmanın Türk Kamu Yönetimi'ne katkı sunacağı ümit edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, bir kurumun, bir kuruluşun, bir işletmenin ya da bir organizasyonun hedeflerinin ve amaçlarının oluşturulması, bu amaç ve hedefler doğrultusunda hareket edilmesinin sağlanması, denetlenmesi ve ortaya çıkacak yeni durumlar ya da şartlar karşısında gerekli güncellemelerin ve yeniliklerin ortaya konulmasında etkin rol oynayan ve yönetime ilişkin tüm süreçleri birleştiren, bu süreçlerin en etkili şekilde kullanımını sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyon yönetime ilişkin yapılan tüm süreçleri kapsadığı için gelecekte karşılaşılabilecek sürpriz durumlar karşısında en etkili şekilde uyum sağlanması ve bu anlamda gelişim gösterilmesi tüm organizasyonların ya da kurum ve kuruluşların en önemli amaçlarından biri olacaktır. Bu bağlamda, stratejik yönetimin kapsamlı bir şekilde anlaşılması için öncelikle strateji kavramını incelemek yararlı olabilir.

1.1. Strateji Kavramsal Çerçeve

Strateji kavramının ne anlama geldiği, literatürde bu kavrama ilişkin hangi tanımların ve bilgilerin olduğunu içeren bu bölümde, strateji kavramıyla birlikte, strateji ile ilgili kavramlar olan taktik, program, plan ve politika kavramları ele alınacaktır.

1.1.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde Fransızca kökenli bir kelime olup, birkaç anlam taşımaktadır. Kelime anlamı olarak “izlem” manasına gelen strateji, “bir kişi ya da kurumun istediklerini gerçekleştirmek için uyguladıkları yöntemlerin tamamı”, “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, sevkülceyş”, “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için izlenmesi gereken yol ve yöntemi tamamlayan parçalardan her biri” ve “başarıya ulaşabilmek için öngörülen politikaların etkinliğini artırmaya yönelik olarak iktisadi, kültürel, sosyal, siyasal ve diğer etkenlerin bir arada, uyum içinde yönlendirilmesi” anlamlarına gelmektedir (TDK, Erişim Tarihi: 02.02.2023).

Strateji kavramı köken olarak “yönetmek, yönetim” ve “ordu” unsurlarıyla ilgili bir kavramdır (Mintzberg vd., 1995:60). Bununla birlikte strateji, askeri alanda daha yaygın şekilde kullanılan bir terim olmuştur. Kelime anlamı olarak kullanılan “sevk-ül ceys” askeri bir kavram olmakla birlikte ordunun içindeki birliklerin en iyi düzende olmaları ve gerekli durumlarda da harekete geçirme kabiliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 2000: 15). Bunun dışında birçok spor ve oyun dalında da sıklıkla kullanılan strateji işletme alanında da 1970’li yılların ardından sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Akgemci, 2008: 3). İşletme alanında kullanımı işletmelerin sürdürülebilirliği, ideal yönetme tarzı ve yeniliklerin karşısında uyumlu olabilmek açısından çok önemli bir işleve sahiptir.

Stratejiye ve bilhassa stratejinin uygulamasına ilişkin olarak günümüze kadar ulaşabilen en eski eser, M.Ö. 100-44 yılları arasında yaşamış olan Romalı komutan ve devlet adamı olan Gaius Jullius Cesar’ın kaleme aldığı “Gallia Savaşı” adlı kitaptır. Bu eserden sonra da çok sayıda eser yayınlanmıştır. Ancak daha yakın dönemde yaşamış olan Fransız komutan ve devlet adamı Napolyon’un savaşlarını anlatan kitap ve eserlerin sayısının ise 10 binin üzerinde olduğu ifade edilmektedir (Mütercimler, 2000: 26).

Strateji denilince hiç şüphe yok ki akla gelen en büyük, en saygın stratejistlerden biri olarak kabul edilen stratejinin büyük ustası Sun Tzu’dur. M.Ö. 5. Yüzyılda Sun Tzu tarafından yazılan Savaş Sanatı adlı eser, strateji kavramı için yazılan en temel eser niteliğindedir (Akad, 2003: 133). Sun Tzu bu eserinde, savaşta kusursuzluğun düşmanı saldırmaktan ve savaşmaktan vazgeçiren bir unsur olduğunu ve bunun yanında manevra kabiliyetinin ve hızın önemli bir fark kattığına vurgu yapmaktadır. Sun Tzu’nun bu ve bundan sonraki eserleri gerek askeri anlamda gerekse de yönetimin var olduğu diğer alanlarda kılavuz niteliğinde bir eser olarak kullanılmıştır.

Strateji günümüzde gerçekten de çok sayıda alanda kullanılan bir kavramdır. Ekonomik, idari, siyasi, sosyal, finansal, spor ve rekabet gerektiren hemen her alanda stratejiden bahsetmenin ve varlığından söz etmenin gerekliliği son derece önemlidir.

Igor Ansoff (1965: 5-6)’a göre, stratejinin tanımı şu şekilde yapılmıştır: “Strateji terimi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkinin uygunluğuyla ifade edilmektedir”. Igor Ansoff’un 1965 yılında yayınlanmış olan çalışmasında, kurumsal stratejiden bahsedilmiştir. Bu kurumsal stratejinin kapsamında; strateji geliştirme, operasyonel

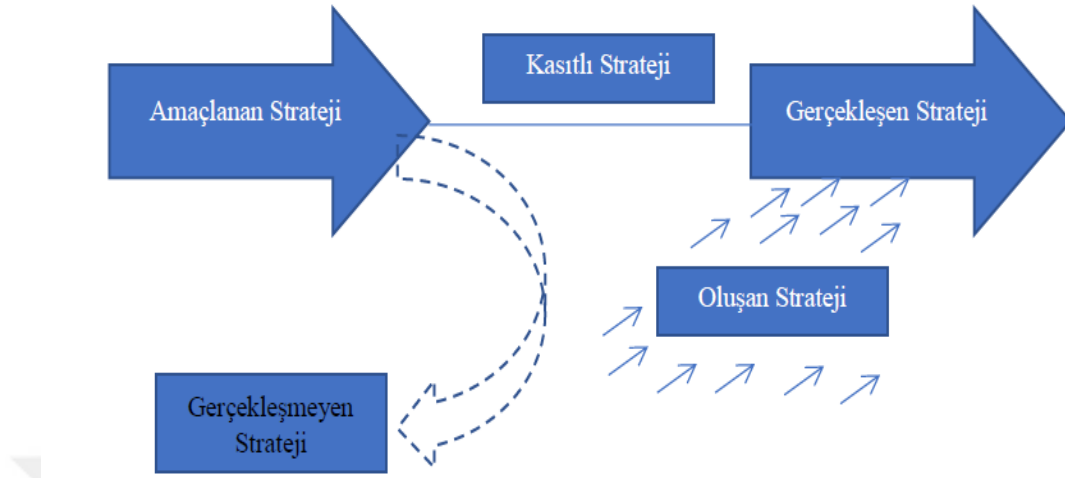
ortama ilişkin ilerleyen süreçte zorlukların neler olduğunu tahmin etmek, yöneticiler ve müdahale içeren planları oluşturmak adına organize bir planlama sürecine sahip olunması gerektiği bulunmaktadır (Ansoff, 1965). Bir başka tanımda ise; “Strateji, insanların grupların ya da örgütlerin uzun dönemli geleceklerini şekillendiren tercih, öngörü ya da teşkilatlanmalardır” (Ercil ve Sığrı, 2008: 33).

Strateji kavramına yönelik ilk araştırma yapanlardan birisi Chandler olmuştur. Chandler yayınlamış olduğu çalışmada, stratejinin uzun vadeli hedeflerinin hayata geçirilebilmesi amacının güdülmesi ve bu amaçlar için de kurum, kuruluş ya da işletmenin gerekli kaynakları ayırması ve bu kaynaklarla uygun faaliyet planlarının hazırlanması gerektiğini savunmuştur (Erkan, 2008: 13). Bir başka strateji tanımlamasında ise, Barnett ve Willsted strateji kavramında bulunması gerekli 5 unsurun olduğunu iddia etmiştir. Bunlar şu şekildedir (Barnett ve Willsted, 1989: 160):

- Rekabette yeterlilik
- Risk
- Sinerji
- Uygunluk
- Uygulanabilirlik

Buradan da anlaşılabacağı üzere strateji kavramının, kurum, kuruluş, organizasyon ya da işletmelerin rekabet avantajını sağlamak için gerekli olduğudur. Bunların yanında organizasyon ya da örgütlerin rekabet ortamını yaratmak için risk alması, oluşan riskleri minimuma indirilebilmesi, örgüt içinde sinerji sağlanması, döneme ve koşullara uygun ve uygulanabilir nitelikte faaliyet programlarının hazırlanması gibi unsurlar da strateji kavramına ilişkin gerçekleştirilmesi gerekliliği söz konusu olabilmektedir.

Strateji kavramı, farklı şekil, nitelik, amaç ve özellikler de olabilir. Buna ilişkin amaçlanan, oluşan, bilinçli, gerçekleşebilen ya da gerçekleşmeyen stratejiler olabilmektedir (Mintzberg, 1978: 935). Bununla ilgili olarak aşağıdaki Şekil 1’de stratejinin farklı durumları yer almaktadır.



Şekil 1: Kasıtlı ve Oluşan Strateji

Kaynak : (Mintzberg, 1987, Akt: Yılmaz, 2018: 5)

Eğer bir strateji hayata geçirilmek isteniyor ve hayata geçirilebiliyorsa bu strateji bilerek yapılan bilinçli bir strateji olmaktadır. Gerçekleştirilmesi mümkün olan stratejiye bakıldığında, zamanla ortaya konulan karar mekanizmasının oluşması söz konusu olabilir (Mintzberg, 1978: 935). Gerçekleştirilmeyen bir strateji herhangi bir kalıba bağlı kalınmaksızın ve kalıplara dayalı bir tasarımın yapılmadığı; ancak amaçlara rağmen kalıpların geliştirildiği zaman gerçekleşir. “Strateji, amaçların değişmekte ve değişen bir gerçekliğe uyum sağlandıkça ortaya çıkmaktadır” (Mintzberg ve Waters, 1985, Akt: Yılmaz, 2018: 4-5).

Stratejiye ilişkin unsurlar birlikte düşünüldüğünde, stratejinin kurum ya da kuruluş rekabet avantajının sağlanması amacıyla kurum ya da kuruluşun çevre faktörlerini göz önüne alarak analizlerin süreklilik kazanması, çevre ile adapte olabilecek nitelikte hedeflerin tespit edilmesi, uygulamaların planlı hale getirilmesi ve araç, yöntem ve kaynak noktasında düzenlemelerin yenilenmesi süreci stratejinin genel hali ile tanımını göstermektedir (Dinçer, 2000: 19).

1.1.2. Strateji ile İlgili Kavramlar

Bu bölümde, kurum, kuruluş, organizasyon ya da işletmenin beklenmedik durumlara ve çevresel unsurlar karşısında adaptasyonun sağlanmasına yönelik rolleri olan strateji ile ilgili kavramlardan bahsedilmektedir. Bu kavramlar; taktik, program, plan ve politika kavramlarıdır.

1.1.2.1. Taktik Kavramı

Taktik kavramı strateji ile karıştırılan kavramlardan biri olmakla birlikte stratejiye yardım fonksiyonunda bulunan bir kavramdır. Aslında stratejiye ilgili kavramların çoğundan strateji ile karıştırılma durumu olabilmektedir. Ancak taktik kavramında bu daha belirginleşmiş vaziyettedir.

Taktik kavramı, stratejiye yardımcı detaylar barındıran ve dahi bu detaylarla birlikte programlar olarak sayılan bir kavramdır. Strateji hedeflere ulaşabilme adına var olan kaynakların ve gücün dağıtımını planlamak olarak tanımlanırken, taktik ise bu dağıtılan güç ve kaynakların hareketinin sağlanmasıdır. Yani bir başka deyişle taktik bunların uygulamasına ilişkin bir kavramdır (Eren, 2000: 13).

Taktik ve stratejinin kurum ya da kuruluşlardaki uygulamasına bakıldığında stratejilerin daha üstte olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; “Kuruluştaki stratejiler üst yönetimlerce belirlenir, herhangi bir karar alımında önceki alınan stratejik kararlar dikkate alınarak davranılır. Taktiklerse, yönetimin daha alt kademelerce uygulanmaya alınmaktadır. Stratejinin yönetsel faaliyetler ve karar şekilleri, taktiklerle kıyaslandığında daha geniş olduğu görülebilmektedir. Taktikler kuruluşun tümünü ilgilendiren kararlar olarak değil daha ziyade belli grupların iş akışlarını etkileyecek kararlar olduğunu ve bu kararların kısa zamanlı sonuçlandığını bunun yanında stratejilerin ise ayrıntılı ve tümsel yaklaşımlarla alınan kararlar olduğunu söylemek mümkündür” (Türkmen, 2019: 10).

1.1.2.2. Program Kavramı

Program kavramı, stratejilerin hayata geçmesi için gerçekleştirilmesi düşünülen sürecin bir parçası konumundadır. Bu bağlamda, detaylı faaliyetlerin gerçekleşeceği mekân ve zamanları ve aynı zamanda bu faaliyetleri kimlerin hangi şekilde ve nitelikte yapabileceklerini belirleyen bir fonksiyondur (Eren, 2000: 13). Program unsurunda tam belirlilik durumu vardır. Belli ya da belli olmayan riskleri içerir kısa vadeli verilen kararları da kapsamına almaktadır. Bununla birlikte program fonksiyonu kurumdaki ya

da işletmedeki alt kademelerle ve uygulamalarla ilgili bir unsurdur (Türkmen, 2019: 10).

Stratejilerin belirlenmesi sonrasındaki sürecin ilerlemesinde program unsuru önemli bir rol üstlenmektedir. Programların belirlendiği şekilde, belirlendiği yer ve zamanda gerçekleşmesiyle dağıtım planlarının da o yönde ilerlemesi söz konusu olabilmektedir.

1.1.2.3. Plan Kavramı

Bilindiği gibi stratejiler, uzun vadeli hedefler ve tercihlere ilişkin bir kavramdır. Plan kavramı ise belirlenen stratejilerin hedefine ulaşması için hangi metot, araç ve yolların kullanılacağına kararının verilmesidir. Kısaca, neyin nasıl yapılacağı ya da uygulanacağına belirlenmesidir. Plan kavramı esasında programları, metotları, politikaları ve stratejileri içine alan geniş çerçeveye sahip bir kavramdır. Plan kavramında da tıpkı strateji kavramındaki gibi risk faktörünün ve her zaman netliğin olmadığı ya da sağlanamadığı durumların var olduğu da söz konusudur (Eren, 2000: 13).

Plan kavramı yukarıda da bahsedildiği gibi stratejiyi de içine alan bir kavramdır. Çünkü plan kurumun, kuruluşun ya da işletmenin çevresi ve o çevredeki gelişimi ile yakından ilgili olmaktadır. Böylelikle planın stratejiye çok yakın bir kavram olduğu görülebilir. Plan kavramında net ifadeler, rakamlar, sayılar ve açık anlaşılır şekilde yazılı belgeler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda plan kavramı yazılı bir öngörü çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Strateji ise yazılı olduğu gibi yazılı olmayabilir. Strateji yazılı olmadığında yönetim kademesinin aklında yer edinen bir olgu olmak durumundadır. Sonrasında yazılı hale getirilen stratejiler kesinlik arz ettiğinde de stratejik plan ortaya çıkmış olur (Eren, 2005: 24-25).

1.1.2.4. Politika Kavramı

Politika kavramı da strateji ile birlikte anılan ve birbiriyle karıştırılan kavramlardan biridir. Stratejiden farklı olarak işletmenin, kurum ya da kuruluşun adapte olmayı istediği ilkeleri belirtir. Stratejide ise durum daha geniş kapsamlıdır. Strateji hedefleri ve istenilen ilkeleri hayata geçirmek adına yöntemler ve yollar sunar (Dinçer, 2000: 16).

Politika ile strateji, kararlarının uygulama süreleri açısından da farklılık göstermektedir. “Politika kararları belirlendikten sonra kısa zamanda değişmez örneğin,

çalışana verilen ücret sisteminin fazla mesai ücretleri veya sağlık sorunları karşısında nelerden yararlanacağı hususları belirlenen politikalarla sabittir. Oysa ki stratejik kararlar sürekli değişkenli olması nedeniyle, gözetimde tutulması gereken sabit olmayan kararlardır. Bu sebeple strateji özel olarak kuruluşun etrafı ve kendisi arasındakilerle alakalıdır. Bu bilgiler ışığında politika yöneticilerin alacakları kararlara ve belirli olan amaçlara ulaşabilmek adına yol gösterir. Strateji bir kuruluşun amaçlarının ve siyasi eğilimlerinin birleşimini oluşturmaktadır” (Eren, 2013: 21-22, Akt: Türkmen, 2019: 9). Politika kavramı kurumlar ve kuruluşlar ya da işletmeler için bir nevi yol ve yön gösterici işlevi üstlenmektedir. Bununla birlikte politika kurumun ya da örgütün içerisinde yapılan faaliyetler ve kuralların bütününi teşkil eden bir unsur olarak ifade edilebilir.

Politika içinde bulunulan kurum ya da kuruluş için net bir tablo çizer ve o yönde hareket edilmesini sağlayan bir kavramdır. Politikanın fonksiyonu belirli çizgiler düzeyinde olabilir. Yukarıda da görüldüğü gibi politika kararlarının kesinlik ve netlik içerdiği ancak stratejide ise duruma, zamana, çevreye ya da şartlara göre kararların değişebildiği anlaşılmaktadır. Çünkü strateji uzun vadeli planlar, amaçlar ve hedefleri kapsamına almaktadır. Böylelikle de stratejinin kurum ya da kuruluşun şartlara uyumunu sağlayan bir süreç olduğu kolaylıkla anlaşılabılır.

1.2. Stratejik Plan Kavramı

Strateji; Latince yol, çizgi anlamına gelmekte olup, ilk kez askeri alanda uygulamaya konulmuştur. Ardından yönetim alanında uygulanmasıyla bu kavram yeni bir olgu halini almıştır. Planlama ise örgütlerin ulaşmak istedikleri yeri önceden belirleyip, belirlenen bu hedeflere ulaşmanın yolunu ortaya koyabilmektir (Karagöz ve Bay, 2018:354-355).

Örgütlerin hedeflerine ulaşması konusunda planlamaya ihtiyaç duydukları açıktır. Aksi durumda amaçlarını gerçekleştirmek zordur. Yönetim sürecinin bir alt unsuru olarak yer alan planlama, Efil (2004:141)’e göre “amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla ihtiyaç duyulan eylemleri belirleme sürecidir.” Stratejik plan, örgütsel bazı amaçların gerçekleştirebilmek adına uygulanması gerekli bir dizi kararlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Stratejik planlamada amaç ileriye doğru gerçekçi amaçlar dizi belirlemek, örgütü olası tehlikelerden korumak, amaçlarına ulaştırmaktır.

Planlamada hedefe ulaşmanın, ileriye dönük doğru kararların zamanında alınması ile mümkün olabileceği düşünülmektedir (Pamuk vd., 1997:240).

Planlama günümüzde öyle noktalara ulaşmıştır ki; geleceği tahmin etmek artık yeterli olmamaktadır. 1970’li yıllara kadar “gelecek hakkında tahmin yürütme, örgütün geleceği için uygulanabilir hedefler, varılacak noktaları belirleme ve bu yönde hareket etme” anlayışı hâkim iken, daha sonra bu tanımlamanın artık yeterli olmadığı konusunda görüşler yaygınlaşmış ve “ulaşılması düşünülen noktalar” ortaya koymak yerine “izlenmesi gereken yolu” belirleme anlayışı yaygınlık kazanmıştır. Bu anlamada “Stratum” sözcüğünden türetilen strateji kavramı planlama kavramı ile birleşmiştir ve örgütlerde stratejik planlama dönemine geçilmiştir. (Pamuk vd., 1997:17). Böylece planlama faaliyetinden, yapılması tasarlanan etkinliklerin hedeflenen durumu gerçekleştirmeye yönelik “izlenecek yolun” tahmini ve tasarlanmasının daha önemli olduğu anlaşılmıştır (Sağlam, 2019:10).

Stratejik plan, uzun soluklu bir süreçtir. İleriye dönük bir bakış açısidir. Stratejik planlama ilk olarak 1960’lı günlerde özel sektör gündemine getirilmiş ve 1980’lerden sonra diğer kuruluşlar tarafından da kullanılmıştır. Dolayısıyla tek başına özel sektöre veya kamuya mal edilebilecek bir kavram değildir. Örgütlerin sıklıkla kullandığı bir kavram haline gelen stratejik planlama, planlama süreçlerinin daha uzun yönelimli, daha kapsamlı, daha derinleştirilmiş halini ifade etmektedir (Kodan, 2020:19).

1950’li, 1960’lı yıllarda çalışmaların odak noktası, büyük ölçekli ve çok ürünlü firmaların gelişimini planlamanın en iyi yöntemi olarak kabul görmüştür. Klasik stratejik planlama dönemi olarak da tabir edilen bu dönemde, örgütleri büyük özerk bölümlere ayırmak ve ilgili alanlarda olmasa da uygun örgütleri satın alarak farklılaşmak için yöntemler oluşturulmuştur (Barutçuoğlu, 2013: 55).

Öte yandan stratejik planlama, stratejik yönetimle de ilişkilidir. Stratejik planlama stratejik yönetimin tamamı demek değildir ancak çok önemli bir parçasıdır. Stratejik planlamanın örgütlere fayda sağlayabilmesi için tek ve katı bir stratejik planın örgüte dikte edilmesinin doğru olmadığı anlaşılmıştır (Steiner, 1997). Bilindiği üzere yönetim fonksiyonlarından birincisi ve en temeli “planlama”dır. Planlamanın yapılmadığı örgütlerde diğer yönetim fonksiyonlarının uygulanabilmesi mümkün olmayacaktır. Örgütsel amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere

ulaşılabilmesi adına planların yapılması zaruridir. Planlama sayesinde örgütler ellerindeki imkânları ne şekilde kullanacağını belirlerler. Bu sayede kaynakların verimli ve etkin kullanımı ancak mümkündür. Planlama sayesinde örgütler aşağıdaki sorulara doğru cevap verebilecektir (Dalay, 2001:293):

- ✓ Ne yapılacaktır?
- ✓ Ne zaman yapılacaktır?
- ✓ Nasıl yapılacaktır?
- ✓ Neden yapılacaktır?
- ✓ Ne ile yapılacaktır?
- ✓ Kim yapacaktır?

Stratejik planlama, örgütlerin bugünkü mevcut konumları ile olmayı arzuladıkları yer arasındaki yolu ifade etmektedir. Aynı zamanda stratejik planlar işletmelerde yapılan diğler alt düzey planlara da dayanak oluşturmaktadır. İşletmenin mevcut şartlarını, konjonktürel koşulları dikkate almak kaydıyla oluşturulan politikalar bütünü olarak tanımlanabilen stratejik planlar uzun yönelimlidir (Karagöz ve Bay, 2018:357).

Diğler bir tanımla stratejik planlama, örgütün kimliğini, ne işle iştilgal ettiğini şekillendiren kararları ve hareketleri belirlemeye yönelik sistematik çabalar bütünüdür (Bryson 1995: 4). Disiplinli bir süreç yönetimi olarak kabul gören stratejik planlama, bir kuruluşun ne yaptığını, neden yaptığını açıklayan bir karar üretme çabasıdır. Örgütün olduğı yer ile olmak istediğı yer arasındaki yolu ifade eder (DPT, 2003).

Diğler yanıyla stratejik planlama “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma” şeklinde tanımlanabilir(Erkan, 2008: 8-11).

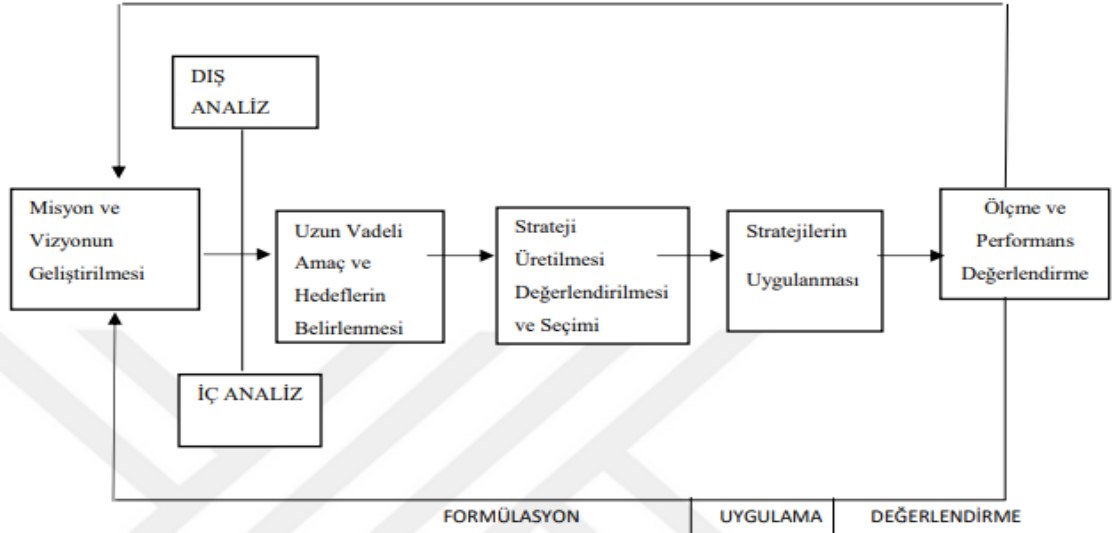
Stratejik planlama, örgütün misyonu doğrultusunda amaçların belirlenmesi, durum analizi yapılarak güçlü, zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenerek alternatif stratejilerden en uygun olanlarının seçildiğı bir süreç yönetimidir. Stratejik planların klasik planlardan en büyük farkı, sürekli yenilenmeleri ve dar kapsamlı olabilmesinden ziyade, uzun vade için tasarlanmış olmalarıdır (İlhan, 202018).

Stratejik planlama, işletmelerin mevcut durumunu ele alarak, misyon ve temel olarak benimsedikleri unsurlardan hareketle geleceğı ait bir vizyon oluşturmaktadır.

Örgütler belirlenen bu vizyonla birlikte örgüt politika ve amaçlarını revize etmekte, kendilerine yön çizmektedirler (Taş, 2005:103). Stratejik planlama sayesinde örgütler amaçlarına veya hedeflerine ulaşabilmek adına strateji geliştirmektedirler. Örgütün ne yapmak istediğini, bunları nasıl veya ne şekilde yapabileceğini veya bu yönde fikirlerin oluşturulması aşamasına stratejik planlama esas oluşturmaktadır (Şentürk, 2005:17).

Stratejik planlama bir süreçtir. Stratejik planlama süreci "strateji oluşturma" ile başlar. Bu aşamada, dış çevrenin ve örgütün iç unsurlarının analizinden elde edilen bulgular ışığında örgütün vizyon ve misyonu ortaya konur. Mevcut amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejiler belirlenir, bu bağlamda stratejilerin alternatifi de olmalıdır. Bu alternatiflerden en uygun olanı tercih edilir. İkinci aşama "planın uygulanması",üçüncü aşama ise planın icrası neticesinde ortaya çıkan "başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi"dir. Bu sayede sonraki planlama sürecine geri bildirim sağlanarak stratejik planlama döngüsü tamamlanmış olur (Erkan, 2008:24).

Bu döngüdeki her bir aşamanın atlanmadan, eksiksiz tamamlanması stratejik planlamanın başarısı adına önemlidir. Bu döngüde yer alan aşamaların atlanması, sekteye uğraması stratejik planlamanın başarısını olumsuz etkileyecektir. Bu stratejik planlama döngüsünü sağlıklı biçimde işleten örgütlerin belirledikleri amaç veya hedefleri gerçekleştirebilmeleri daha kolay olacaktır. Ayrıca son aşama olan geri bildirim sayesinde örgütler nerede, neyi eksik yaptıklarını anlayabilme ve gerekli tedbirleri alarak düzeltici işlemleri icra edebilme imkânı yakalayabilecektir (Erkan, 2008:24).



Şekil 2: Stratejik Planlama Döngüsü

Kaynak: David, (2001).

1.3. Stratejik Yönetim Kavramı

Güncel olarak yönetim literatüründe strateji kavramının önce çıktığını, bununla birlikte stratejik yönetim anlayışının gelişmeye ve örgütlerde icra edilmeye başlandığı görülmektedir. Stratejik yönetim, örgütsel amaçların icrası adına stratejiler ortaya koymak, bu stratejileri yürürlüğe koymak, sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek suretiyle dinamik ve etkili bir yönetim anlayışını beraberinde getirmektedir. Asıl hedefi hızla değişen çevrenin koşullarının anlaşılması, örgütteki kararların zamanında, doğru alınabilmesi, stratejik planların uygulanması ve bunların örgüte entegrasyonu aşamasında gerekli niteliklerin sağlanması olarak açıklanabilen stratejik yönetim; belirsizlik ortamında fırsat ve tehditlerin tahmin edilebilmesi, bunların değerlendirilmesi, organizasyonun faydasına kullanılması ve tüm bunların neticesinde örgütlerin misyon ve vizyonlarına erişebilmesidir (Birinci, 2020:252-253).

Tüm bunların yanında stratejik yönetim; planlama, hayata geçirme, uygulamaları değerlendirme ve izleme gibi klasik yönetim araçlarını içinde barındıran bir sistem olarak bu olguların toplamından daha fazla şeyi ifade etmektedir. Örgütün stratejik amaç ve hedefleriyle içinde yer aldığı çevrenin ve kendi kapasite ve yetkinliklerinin hesaplamalarını yaparak, daha geniş bir yelpazeden tüm bu araçların birbiriyle entegre

edilmesi, sistemi oluşturan unsurların bir bütün olarak çalışmasını ifade etmektedir (Hughes, 2014:387-388; akt: Taner, 2015).

Stratejik yönetim yalnızca yönetsel açıdan değil, örgütlerin kontrol aşamalarının belirlenmesinde de etkindir. Günümüz şartlarında yaşanan hızlı dönüşüm, klasik yöntemlerle yapılan kontrolleri yetersiz hale getirmektedir. Bundan dolayı stratejik yönetim, bir örgütün uzun soluklu hayatını konu alan bir süreç yönetimidir. Stratejik hedeflere ulaşabilmek adına stratejik planlama, örgütlerin kaynak kullanımını ve denetim süreçlerinin koordinasyonuna dayanmaktadır (Çarıkçı ve Yıldırım, 2020).

Stratejik yönetim, bir örgütün izleyeceği yollar bütünüünün stratejik planlamasını, uygulanmasını ve denetlenmesini/kontrolünü içermektedir. Tüm modern örgütler kendilerinden beklenen performans seviyesine erişebilmek adına stratejik yönetimi ve buna bağlı araçları kullanmaktadırlar. Örgütlerin bu stratejik yönetim araçlarını kullanmak suretiyle sağlayabilecekleri önemli kazançlar söz konusudur. Bu kazanımlar; örgüt hayatını sürekli kılmak, örgütlere belirlenen amaç ve hedefler doğrultunda yön verebilmek, önemli konulara dikkat çekebilmek, değişen çevre koşullarına adapte olabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak şeklinde sıralanabilecektir (Çelik ve Aytar, 2019:130).

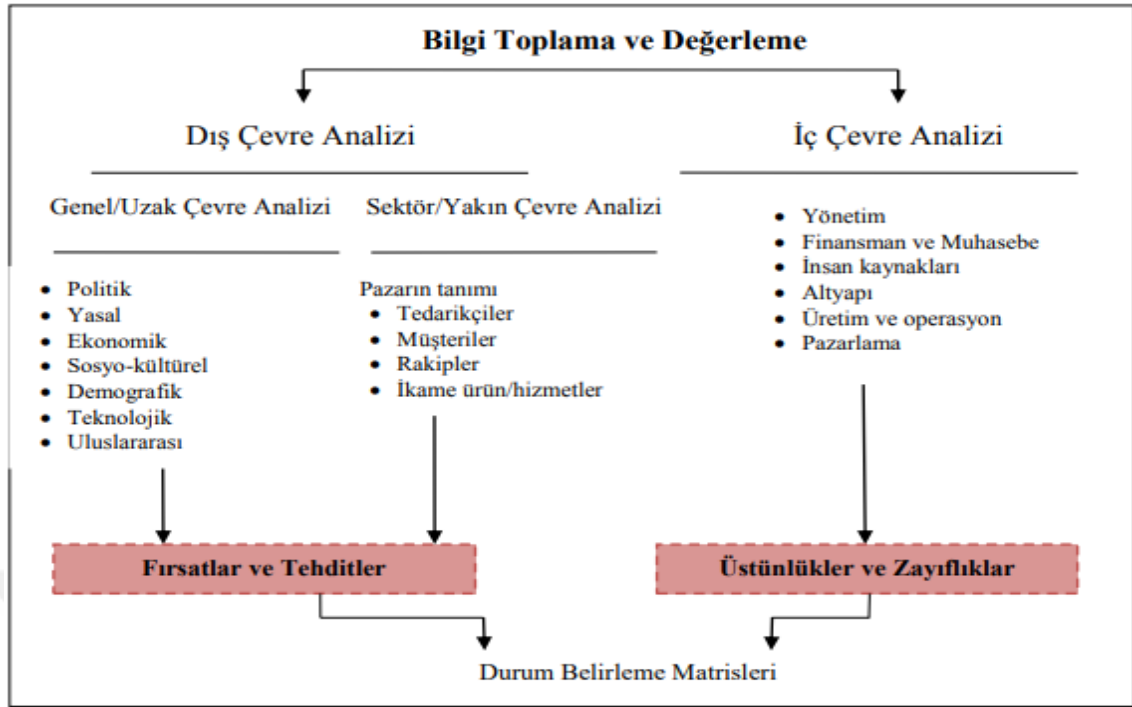
Örgütlerde stratejik yönetim, planlama öncesi ve stratejik planlama süreçlerini kapsayan stratejik plandan daha ötedir. Stratejik yönetim, stratejik planın uygulanmasının yanında ortaya çıkan sonuçların analiz edilmesi ve değerlendirilmesini de içine almaktadır. Ortaya çıkan planın tamamlanmasını, örgüt paydaşlarına bildirilmesini de içine alan bir süreçtir. Ortaya çıkan planların uygulanması, planlamaların kaynaklarının sorgulanması ve eyleme dökülmesi ve aynı zamanda bu eylemlerin yönetilmesi süreçlerinin tamamı stratejik yönetimin konusudur. Bu süreçlerin neticesinde, ortaya çıkanın değerlendirilmesi yalnızca eylemlerin takip edilmesinden ziyade, örgütün bu eylemler neticesinde ne gibi değişimler yaşadığının değerlendirilmesini de içine almaktadır (Jonesve Kahaner: 1995: 59).

Stratejik yönetimin örgütlerde uygulanabilmesi hususunda stratejistler örgütler için hedefler belirlemekte ve bu hedeflere ulaşabilme adına politikalar ortaya koymaktadırlar. Aynı zamanda stratejistler, örgütün gelecekteki yönelimi ile ilgili kararlar almak ve bu kararları uygulamak hususunda çaba sarf ederler. Bu bağlamda

örgütün yönünü belirleme noktasında da karar vericidirler. Stratejik yönetim, bu bağlamda örgütleri değerlendiren, ortaya çıkan sonuçları analiz eden bir süreçtir. Örgütlerin olası rakiplerinin değerlendirildiği; mevcut ve potansiyel rakiplerin dengelenmesi için hedef ve stratejilerin geliştirildiği faaliyetler bütünüdür. Tüm bunların yanında bir örgütle ilgili gelecek için rota çizmek, örgütün gelecekte olmak istediği yeri bugünden tasarlamak ve ortaya çıkanın kontrolünü sağlamak yine stratejik yönetimin konusudur (Gönen, 2013: 127).

Örgütlerde stratejik yönetimin başarıya ulaşması, örgütteki yöneticilerin ve astların bu yönetim anlayışını benimsemesine bağlıdır. Örgüt paydaşlarının benimsemediği bir yönetim politikasının başarıya ulaşması oldukça zordur. Örgütlerde stratejik yönetim ve bu doğrultuda kararlar almak, her ne kadar üst düzey yönetimin görev ve yetki alanına girse de, bu bağlamda alınan kararların uygulanması ve denetimi için örgütün alt kademelerine de belirli sorumluluklar düşmektedir. Tepe yöneticiler tarafından alınan kararların uygulanabilirliğini öğrenmek adına astlar için gerekli bilgileri sağlamak, alınan kararların uygulanması ve bunlar sonucunda oluşan şartları üst yönetime geri bildirmek alt kademelerin görev ve sorumluluğundadır. Yani stratejik yönetimin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için, üst düzey yöneticiler kadar astların da çabası, örgüt için önemli sayılmaktadır. Astların uygulanan stratejik yönetim politikalarının olumlu veya olumsuz yönlerini üstlerine rapor etmeleri de örgütlerde uygulanan politikaların isabet derecesini artırıcı rol oynayacaktır. Tüm bunlar ışığında stratejik yönetim politikalarının başarısı, örgüt paydaşlarının bu politikaları benimsemesine, bu anlamda istekli olmasına ve özverili davranmasına bağlıdır (Türk ve Kara, 2017).

Stratejik yönetimin bir analiz süreci olduğunu ifade eden Mirze ve Ülgen (2010: 64) ise, çevre analizinin iç ve dış çevre analizinden oluştuğunu söylemiştir. Bu bağlamda genel yani dış çevre, örgüt dışı faktörleri bünyesinde barındırırken; iç çevre faktörleri, örgüt içerisindeki dinamikleri bünyesinde taşımaktadır. Bu bağlamda iç ve dış çevre faktörleri şekil 3’de verilmiştir:



Şekil 3: Stratejik Analiz

Kaynak: Mirze, S.K. ve Ülgen, H. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul, s.64.

1.4. Stratejik Yönetimde Güncel Yaklaşımlar

1.4.1. Pazar Yaklaşımı

Pozisyon yaklaşımı Porter (1980, 1981)'ın çalışmalarından oluşmaktadır. Yaklaşım, endüstriyel örgüt ekonomilerinden Yapı-Davranış-Performans (SCP) paradigması üzerine temellenmiştir. Buradaki yapı, mevcut endüstrinin teknik ve ekonomik niteliklerinden oluşmaktadır. Buradaki yapı, örgütlerin kalite, fiyat ve tanıtım davranışlarını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda örgütlerin kullandıkları stratejiler de bu örgütlerin performansını etkilemektedir. Bu bağlamda bu paradigma, endüstri yapısının, örgüt stratejileri üzerindeki etkisinden ötürü durağandır ve yöneticilerin strateji oluşturma bağlamındaki tercihlerini görmezden gelmektedir (Porter, 1981). Daha sonra yapılan çalışmalarda rekabetin incelenmesi hususunda daha dinamik analizler kullanılmış, örgütlerin değişimi incelenmiştir (Bağış ve Öztürk, 2020:350).

Bu yaklaşım üç olasılığı temel almaktadır. Birincisi, örgütlerin endüstride iyi bir yer tutmasının, onların rekabetçi olmasına katkı sunduğu yönündedir. İkinci olasılıkta Porter (2008:26-28)'a göre rekabeti etkileyen beş faktör bulunmaktadır. Bunlar

alıcıların/tedarikçilerin pazarlık gücü, rakipler, ikame ürünlerin tehdidi ve piyasadaki mevcut rakiplerdir (Porter, 1989). Yani bu durumda örgütler, rekabet avantajı elde edebilmek adına, rakip firmaların piyasaya girme tehdidinin az, tedarikçi ya da müşterilerin pazarlık gücünün yetersiz, ikame ürün ya da hizmetlerin ve rekabetin az olduğu alanlara yönelmelidir (Bağış ve Öztürk, 2020:351). Yaklaşımı oluşturan bu beş rekabetçi strateji, örgütlerin maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma stratejilerini takip etmelerini beraberinde getirmektedir.

Birçok araştırmacıya göre, Porter'ın yukarıda bahsedilen beş faktörlü yaklaşımı, yönetim okullarında kabul görmüş ve günümüzde de hala geçerliliğini koruyan en önemli yönetim stratejisidir. Beş faktörlü yaklaşımın, bir işletmenin ilgi gösterdiği sektörde piyasaya girip, piyasadaki diğer oyuncularla rekabet etmesi konusunda kusursuz bir sistematik çerçeve sunduğunu düşünülmektedir (Yolsal, 2020:319).

Piyasada yapılan ayrıntılı araştırmalar ise örgütler arasındaki performans farklılıklarının örgütlerin yeteneklerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Yani sektörel çalışmalarda çevre örgütsel kabiliyetlerden sonra gelmektedir (Yolsal, 2020:319).

1.4.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Görüşün öncüsü Birger Wernerfelt'tir. Ancak yaklaşımın işletme temelli bir yönetim stratejisine evrilmesi Jay Barney sayesinde. Barney'e (1991:16) göre örgütün kaynakları, onun güçlü yönleridir. Firmalar ancak kaynakları sayesinde örgütsel verimliliğe katkı sunacak stratejiler oluşturabilirler ve uygulayabilirler. Bu bağlamda bir örgütün sahip olduğu varlıklar, o kuruluşun başarıya ulaşmasında hayati önem arz ederler. Bu yaklaşımda bahsedilen kaynaklar, maddi ve maddi olmayan kaynakları kapsamaktadır. Kaynak temelli yaklaşıma göre örgütlerde zaman içerisinde oluşan örgüt kültürü, işgören kabiliyeti gibi maddi olmayan unsurlar da tıpkı maddi unsurlar gibi, örgüt başarısında önemli paya sahiptirler. Yaklaşıma göre her firmanın kaynakları birbirinden bağımsız ve özgün olduğundan yaklaşım her firma için ayrı bir anlam ifade edebilmektedir. Her örgüt, elindeki kaynaklarıyla yeteneklerini geliştirirse, bu kaynaklar, örgütün rekabet avantajının kaynağı olur (Pearce ve Robinson,2007).

Bu teoriye göre, bir örgütün sahip olduğu kaynakların stratejik uygulama sürecinde büyük bir rol oynayacağı açıktır. Bunun nedeni, stratejiler ne kadar iyi olursa olsun, uygulamayı sağlayacak gerekli kaynaklar olmadan, sadece planlama aşamasında

kalmalarıdır. Bu, kısaca, örgütlerin ve stratejilerin etkili ilişkileri olduğunu gösterir. Yani örgütlerin kaynakları kısıtlı olduğunda, stratejileri ne denli iyi olursa olsun, bu stratejileri uygulamaları mümkün olmayacaktır. Bu durum, kaynak temelli yaklaşımı ön plana çıkarmaktadır (Njie, 2021:8).

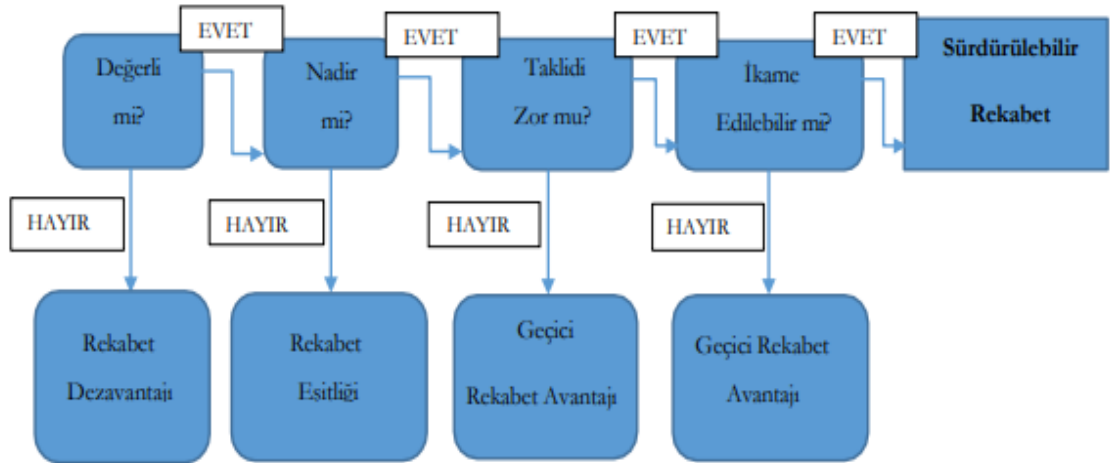
Barney'e göre işletme kaynakları üç sınıfta toplanmaktadır:

i. Maddi Varlıklar: İşletmelerin bilançolarında yer alan, makine-teçhizat, ekonomik kaynaklar, duran ve dönen varlıkları kapsamaktadır. Bu kaynaklar sayesinde örgütler girdilerini çıktılarına dönüştürme imkânı elde etmektedirler.

ii. Maddi Olmayan Varlıklar: Lisans, patent, marka, know-how, örgüt itibarı gibi somut olmayan varlıklardır. Ancak örgütleri rekabet açısından önemli kılabilen unsurlar olarak sayılmaktadırlar.

iii. Örgütsel Yetenekler: Örgütlerin, rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmek adına iş akış süreçlerini, insan kaynaklarını ve özgün yetkinliklerini bir araya getirebilme becerileridir (Pearce-Robinson, 2015:154).

Bu anlamda örgütlerin varlıklarının bazıları rekabet anlamında üstünlük sağlamaya yeterli iken bazıları değildir. Örgütleri, rakipleri karşısında başarılı kılan varlıkların değerli, nadir rastlanan, taklit ve ikame edilemez, olması önem arz etmektedir. Bu özellikleri taşımayan varlıkların rekabetçi olabilme anlamında örgütlere ciddi katkılarının olduğu söylenemeyecektir (Yolsal, 2020:321):



Şekil 4: Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Sahip Kaynak

Kaynak: Yolsal, (2020:321)

Kaynak tabanlı yaklaşım, pazar yaklaşımının, sektöre bağlı çevresel faktörlere odaklanan stratejisine karşı ortaya atılmış bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Bu görüş, belirsiz ve değişken bir pazara odaklanmaktansa, örgüte kendi kaynak ve yeteneklerini temel alarak strateji geliştirmesini tavsiye etmek suretiyle, ona esneklik kazandırarak manevra alanını genişletmektedir (Barca, 2009:50).

1.5. Stratejik Yönetimin Tarihçesi

Stratejik yönetim ilk defa 20. yüzyılın ikinci yarısında konuşulmaya başlanmıştır. Sanayi devriminin ardından kitlesel üretimin artması, yeni örgüt ve fabrikaların açılması, küçük üretim atölyelerin yerlerini fabrikalar, el sanatlarının yerini seri üretim bantları alması, ticari serbesti, dinamik dış çevre etkileri ve küreselleşmenin hız kazanmasıyla ilk olarak yönetim, sonrasında ise stratejik yönetim kavramları önem kazanmıştır (Özbozkurt, 2019: 68).

Önceleri örgütler tarafından kullanılan ve sektördeki rakiplerine karşı benimseyecekleri stratejiler, zamanla stratejik planlama ve stratejik yönetim adı altında yeni bir disiplinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Güncel olarak ise yönetim bilimi alanında çok önemli araştırma alanlarından biri haline gelmiştir (Aktan, 2008:5-6). Tortop vd.(2016:226)'ne göre bu yönetim tekniğinin yönetim alanında kabul görmesi ve uygulanması 20. yüzyılın ikinci yarısında meydana gelen hızlı gelişmelerin ve değişmelerin bir ürünüdür. Araştırmacıya göre stratejik planlama, stratejik yönetimin

bir alt bileşeni olarak görüldüğünden, stratejik yönetimin gelişimi stratejik planlamanın da önemli hale gelmesine neden olmuştur.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının ABD'deki gelişimi izlendiğinde, yukarıda bahsi geçen gelişime yakın bir gelişim dikkat çekmektedir. Stratejik planlama, ABD'de faaliyet gösteren işletmelerde 1960'lardan itibaren bir yönetim aracı olarak kabul görmektedir. 1970'li yıllarda ise, bu yönetim biçimi, Amerikan örgütlerinde benimsenmiş ve uygulanmaya başlanmıştır (Çetin, 2008: 40).

Stratejik yönetim anlayışının Türkiye'deki gelişimini izlendiğinde, 1980'li yıllarda başlayan ve özellikle 2000'den sonra hız kazanan kamu yönetimi reformları kapsamında kullanıldığı görülmektedir (Eryılmaz, 2015: 133). Zaman içerisinde kamu yönetiminde benimsenen stratejik yönetim, özel sektörde de varlığını hissettirmiştir. Aktan (2008: 5)'a göre sadece özel sektörde değil, kamu ve sivil toplum kuruluşlarında (üçüncü sektör) faaliyet gösteren tüm örgütler globalleşme ve bunun sonucunda ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında stratejik düşünmeye ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermeye başlanmıştır.

1.6. Stratejik Yönetim Süreci

Bir stratejik plan geliştirmek için mükemmel bir stratejik düşünce gereklidir ve geliştirildikten sonra stratejik planın amaçlarının gerçekleştirilmesi için yine mükemmel bir stratejik yönetim gerekir (Nickols, 2011: 6). Stratejik yönetim; çevrenin taranması, strateji formülasyonu, strateji uygulama, ölçme ve değerlendirmeyi de kapsayan, bir şirketin uzun dönem performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler kümesi olarak tanımlanabilir (Karakaya vd., 2014: 73). Stratejik yönetim kavramının tanımından da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetim belirli bir süreç izlenmesini gerektiren faaliyetler bütünüdür. Çubukçu (2020: 6)'nın belirttiği gibi; 'stratejik yönetim sonu olmayan bir süreçtir ve stratejik yönetim sürecinde sağlıklı kararların alınmasında uygun araçlardan yararlanılmalıdır'. Teknolojik ve dijital gelişmeler eşliğinde yeni ve güncel yaklaşımların benimsenmesiyle desteklenebilecek yeni stratejik yönetim sürecinin, farklı yöntem ve tekniklerle uygulamaya konulması ve belirli aşamalardan geçilerek tamamlanması gerektiği gözden kaçırılmamalıdır.

Uzun ve zorlu koşullar gerektiren stratejik yönetim süreci, işletmelerin uzun dönemli performanslarını ve sürdürülebilirliğini etkileyen yönetimle ilgili kararlar ve uygulamaların bir araya getirilmesinden oluşmaktadır (Özbozkurt, 2019: 68). Buna göre stratejik yönetim süreci aşamaları aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Çıkmak, 2012: 12):

- Misyonun-görevin detaylandırılarak açıklanması ve birimlere dağıtılması
- Stratejik amaç ve hedeflerin saptanması
- Temel performans göstergelerinin belirlenmesi
- İç ve dış çevre faktörlerinin analiz edilmesi
- Rekabet avantajının ortaya çıkarılması için tanımlama yapılması
- Önemli başarı unsurlarının belirlenmesi-tanımlanması
- Stratejik alternatiflerin oluşturulması
- Alternatiflerin değerlendirilmesi ve sonrasında stratejik kararların alınması
- Eylem planının geliştirilerek en uygun zaman çizelgesinin saptanması
- Seçilen stratejinin duyurularak uygulamaya alınması
- Performans izleme ve ölçme
- Gözden geçirme ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin yürütülmesi

Stratejik yönetim süreci, stratejik bilincin oluşmasıyla stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi sonrasında temel olarak analiz, yönlendirme, strateji belirleme-oluşturma, oluşturulan stratejilerin uygulanması ve stratejik kontrol aşamalarından oluşmaktadır (Yücel vd., 2019: 179).

1.6.1. Stratejistlerin Görevlendirilmesi

Stratejistin kendi kararları etrafında inşa edilen bir strateji daha güvenilir ve bu nedenle uygulanma olasılığı daha yüksektir (Van den Steen, 2013: 3). Fakat stratejistlerin kararlarının güvenilirliği kadar karar süreçlerinin karmaşıklığı da söz konusudur. Samra-Fredericks (2003: 151)'in değindiği üzere, 'stratejistlerin konuşmaları ile iki olumsuz durum arasındaki bağlantıları açıklamak zordur çünkü zaman ve mekân boyunca insanların faaliyetleri çok zengin, dinamik ve karmaşıktır'.

Bu bakımdan düşünöldüğönde örgötlörün, organizasyonel ve yönetim kararlarıyla ilgili stratejist seçiminde oldukça dikkatli olmaları gerekmektedir. Stratejistlerin seçimi ile ilgili karar aşamasına gelinene kadar geçen sürede örgütü veya çevre faktörlerini ilgilendiren farklı birçok konuda önemli gelişmeler yaşanabilmektedir. Bu nedenle, stratejist seçiminde, örgüt ve çevre ile ilgili detaylı analizlerden sonra karar verilmesi örgütün devamlılığı açısından önem arz etmektedir.

Stratejik yönetim; yönetim fonksiyonlarının tüm aşamalarında belirsizlik ve risk unsurlarının göz önünde bulundurularak, planların yapılması ve uygulamaya konulmasını ifade etmektedir (Aytar, 2019: 3486). Stratejik bir bilince sahip yöneticilerce, başarılı bir şekilde uygulanabilecek ve işletmeleri başarılı bir geleceğe taşıyacak stratejik yönetim anlayışının uygulama sürecinde yer alacak stratejistlerin doğru kişiler arasından seçilmesi ve görevlendirilmesi, esasında stratejik yönetim sürecinin en önemli ve kritik aşamalarındandır (Türk ve Kara, 2017: 557). Araştırmacılar, belirsiz bir ortamda daha kapsamlı stratejik bilgi sistemleri planlamasının daha büyük planlama başarısı ürettiğini öne sürmektedirler. Yöneticiler, böyle bir stratejik bilgi sistemleri planlamasının gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğine ve yapılacaksa ne zaman gerçekleştirileceğine karar vermelidir (Newkirk ve Lederer, 2006: 481). Bu yüzden stratejistlerin seçiminde ve görevlendirilmesinde, stratejik yönetim anlayışına ve stratejik bilgi sistemleri planlamasına bağlı kalınmalıdır. Böylece örgüt hedeflerine ve amaçlarına uygun bir görevlendirme yapılmış olunacaktır.

1.6.2. Stratejik Analiz

Stratejik yönetim; stratejik farkındalıkla başlar ve stratejik kontrolle sona erer. Bu süreçteki en önemli adımlardan biri, işletmelerin faaliyet gösterdikleri iç ve dış çevrenin analiz edildiği stratejik analizdir (Esmer, 2020: 83). Örgötlörün/kurumların, değişen koşullar ve rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için strateji geliştirmeleri gereklidir. Strateji geliştirilebilmesi, kurumların/işletmelerin stratejik analiz yapabilme becerisine bağlıdır. Buna göre, stratejik analiz; bir kurumun amaç ve hedeflerinin belirlenerek bunlara uygun stratejilerin geliştirilmesini, işletmenin hem iç çevresinin hem de dış çevresinin incelenmesini kapsayan bir süreçtir (Esmer ve Gezer, 2021: 119-120). Bu süreçte kurumların ayakta kalabilmesi adına; çalışanların yetenekleri, kurumun

Üretim/hizmet kapasitesi, yönetimsel becerileri, yöneticilerin yeterlilikleri, kurumsal altyapı ve yeterlilikleri gibi önemli birçok i evre faktörlerinin hem de ekonomik koşullar, teşvik ve destekler, altyapı ve üstyapı yatırımları, enerji ve diğەر maliyet kalemlerinin fiyatı, hkmet politikaları, uluslararası yatırımcıların durumu vb. dış evre faktörlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Böylece kurumsal açıdan i ve dış evre faktörlerinin etkisiyle ortaya çıkabilecek her türlü olumlu veya olumsuz duruma hazır hale gelinebilir. Bu nedenle, Shevchenko ve diğەرlerinin (2019: 105) değindiği gibi; kurumun rekabet edebilirlik yönetimi sürecinin etkinliğini artırmanın ana yönlerinden biri, beklentileri ve tehditleri belirlemek ve yöneticiler tarafından etkili kararlar almak için hem iç hem de dış ortamın stratejik bir analizidir.

1.6.3. Dış evre Analizleri

Her işletme, faaliyetlerine net bir misyon ve belirli hedeflerle başlar ve her işletmenin bilinçli ya da bilinçsiz olarak birtakım politika ve stratejiler doğrultusunda faaliyet göstermeye baőladığını söylemek mümkündür. Ancak evre koşullarındaki hızlı değışimler olası stratejileri yetersiz hale getirebilmektedir. Bu yüzden, stratejik yönetim kavramı; sürekli değışen iş ortamında yaőayan örgütlerin bu değışimleri öngörmesi ve dış ortamlar ile örgüt arasındaki uyumu sağlaması gerektiğine dair bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Türkay vd., 2011: 1061). Stratejik yönetim kavramının ortaya çıkıőında ve geliőtirilmesinde önemli bir yer turan dış evre faktörlerinin detaylı ve doğru biçimde analiz edilmesi, örgütlerin her anlamda ayakta kalabilmesi ve yaőamlarını devam ettirebilmesi bakımından oldukça önem arz etmektedir.

Toplum ve onun oluőturdugu iş yaşamı, ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik geliőtmelele hızlı bir şekilde değışmektedir. Dolayısıyla, kuruluşlar içinde bulundukları hızlı değışim ortamında kendilerini etkileyen iç ve dış evre dinamiklerine karşı duyarsız kalmamalıdır (Kayar elik ve Aytar, 2019: 143). Özellikle dış evre koşullarının detaylı ve başarılı biçimde analiz edilmesi örgütlerin kurumsal başarısında önemli bir etken olmaktadır. Başarılı bir dış evre analiziyle örgütler geleceği doğru biçimde öngörebilir, kurumsal stratejileri isabetli biçimde geliőtirebilir, maliyet kalemlerini buna göre düzenleyebilir ve faaliyetlerini başarılı biçimde yürütebilirler.

1.6.4. İç Çevre Analizleri

Stratejik yönetim literatürü tarafından tanımlanan iç çevre unsurları tipik olarak şunları içermektedir: iş fonksiyonları (pazarlama, finans ve muhasebe, üretim ve operasyon, insan kaynakları, Ar-Ge ve yönetim bilgi sistemleri), değer zinciri ve iş portföyleri (Chen vd., 2016: 73). Örgütlerin girmeyi planladığı pazarlar ve ürün-hizmet sunmayı düşündüğü pazarlar başta olmak üzere sermaye, işgücü, üretim, dağıtım ve diğer yeterliliklerle ilgili detaylı bir analiz yapılması stratejik plan, yönetim ve faaliyetlerin başarıya ulaşmasında birincil derecede önemlidir. Çünkü örgütlerin faaliyetlerine başlayabilmesi her şeyden önce finansal güç, eğitilmiş ve yetkin yöneticiler, kalifiye çalışanlar ve diğer kurumsal yeterliliklerin varlığına bağlıdır.

Örgütlerin iç çevre faktörlerini oluşturan unsurların varlığı ve analizi tek başına kurumsal başarıya katkı sağlamaz. İç çevre unsurlarının eksiksiz varlığı ve doğru biçimde analiz edilmesinin yanı sıra istikrar ortamını sağlayan dış çevre unsurlarının varlığı da gereklidir. Ladaniuk ve diğerlerinin (2014: 97) de belirttiği gibi; günümüzde dış çevre unsurlarında yaşanan istikrarsızlıklar, örgütün iç çevresi ve gelecekteki durumunun yüksek doğrulukla tahmin edilmesine izin vermemektedir.

1.7. Stratejik Yönlendirme Evresi

Strateji, kurum misyonlarının oluşturulması, iç ve dış güçler ışığında işletme için hedefler belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için stratejilerin formüle edilmesi ve işletmenin temel amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için bunların düzgün bir şekilde uygulanmasının sağlanmasıdır (Steiner ve Miner'den aktaran, Kayra, 2022: 114).

Bununla birlikte dış ve iç çevre koşullarının analiz edilmesi sonrasında, kurum yöneticileri kurumlarının yönelimlerini belirler (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 247). Bu yönelim belirleme aynı zamanda stratejik yönlendirme olarak da tanımlanabilir. Stratejik yönlendirme ya da bir diğer adıyla kurumsal yönelimin belirlenmesi aşaması bir örgütün gitmek istediği ya da gitmesi gereken yönün ve bunu gerçekleştirebilmesi için ne kadar iyi örgütlendiğini gösteren stratejik bir süreçtir (Esmer ve Yüksel, 2022: 236). Stratejik yönlendirme evresi, misyon, vizyon amaç ve hedef ifadelerinin belirlendiği bir aşamadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 45).

Misyon ve vizyon ifadelerinin uygun şekilde belirlenmesi, kurumların stratejik yönetim süreçlerini başarılı ile sürdürebilmeleri açısından çok kıymetlidir. Çünkü, misyon ve vizyon ifadelerinin doğru belirlenememesi; stratejik yönlendirme aşamasının, bu aşamayı takip eden strateji oluşturma aşamasının ve bir bütün olarak stratejik yönetim sürecinin sekteye uğramasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, misyon, vizyon amaç ve hedef ifadelerinin uygun şekilde belirlenmediği durumda, kurumların strateji oluşturma aşamasına geçemeyeceği ve etkili bir stratejik yönetim sürecinin de başlayamayacağı sonucu bile çıkarılabilmektedir (Doğan ve Alkan, 2020: 342).

1.7.1. Misyon Belirleme

Misyon, kelime anlamı bakımından, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel bir görevi ifade etmektedir. İşletme açısından bu kavram ise, organizasyon üyelerine yön verilmesi ve anlam kazandırılması amacıyla belirlenmiş ve örgütü diğer örgütlerden ayırt etmeye fayda sağlayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer olarak ifade edilmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 325). Stratejik yönetim sürecinin en kritik faaliyetlerinden birisi, kuruma bir yönelim kazandıran kurumsal misyonun geliştirilmesidir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 248).

Örgütün varoluş sebebini açıklayan misyon kavramı örgütün varlığının ne olması gerektiği konusunda bize ipuçları verir. Misyon kavramı örgütün “şu anda neden var olduğunu ve varoluş amacını” tanımlar. Hedefine ulaşabilmek için izleyeceği rotayı tanımlar ve örgüt fonksiyonları için bir yol göstericidir. Bu nedenle çok iyi ambalajlanmış bir paket olmaktan ziyade misyon ifadeleri kurumun var oluş nedenini anlatan sağlam bir anlayışa sahip olmalıdır (Kılıç, 2010: 91).

Yukarıda bahsettiğimiz üzere, bir işletmenin varoluş nedeni olan misyon; işletmenin hangi sektörde, ne üreteceği, nasıl faaliyet yürüteceği, ürettiklerini nerede pazarlayacağı, hangi pazarlama stratejilerinden yararlanacağı, kendini nasıl konumlandırmak istediği gibi faaliyetlerden oluşur ve strateji oluşturma çalışmalarında başlangıç noktasıdır (Eken, 2019: 43).

Misyon genellikle şu üç soruya yanıt vermektedir (Balkan ve Kahyaoğlu, 2018: 494):

1. İşletme ne iş yapar?
2. Kimlere hizmet vermektedir?
3. Diğer işletmelerden farklılığı nedir?

Tabi bu soruları arttırmak mümkündür: Kendimizi nasıl tanımlıyoruz? Neden varız? Amacımız ne? İş felsefemiz nedir? Hangi değerleri benimsiyoruz? vb. soruları da ekleyebiliriz.

Bu soruların ilki olan “işimiz nedir?” sorusuna yanlış yanıt vermek “iş”te başarısızlığın en önemli nedeni olduğundan (Drucker, 2012:168); bir işletmenin hizmet verdiği çevrede kendisine atfettiği görevdir ve bu görevi hangi amaçla yapacağını, kendisini nasıl görmek istediğini anlatmak için bu kavramı kullanır (Güney, 2004: 169).

Misyon ifadelerinin günümüzde çok popüler olmasının ve en önemli yönetim araçlarından biri olarak kabul edilmesinin nedenlerinden biri, misyon ifadelerinin iç ve dış piyasalar üzerinde güçlü bir güdüleme etkisi oluşturduğuna ve misyon ifadesine sahip olmakla bundan pek çok yarar elde edilebileceğine olan inançtır (Coşkun ve Geyik, 2004: 287-288).

- Eren (2005:20)’ye göre belirlenen misyon ifadelerinin faydaları aşağıda belirtildiği şekildedir:
- İşletmede görev yapan tüm insan kaynağının benzer amacın gerçekleşmesi için bir arada bulunmasının sağlanması,
- Tüm örgütsel güçleri bir araya toplayarak; motivasyon sağlanması,
- İşletmenin akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olması ve stratejilerin belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olması,
- İşletmenin tüm insan kaynağının iş sorumluluklarını kavramalarına yardımcı olması,

- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırması (Kuduz ve Atasever, 2022: 57).

Stratejik bir misyon işletmenin özgün amacını ve ürünler açısından işletmenin faaliyet alanını ve temel yeteneklerini kullanarak ürün üretmek istediği pazarları tanımlar (Hitt ve ark., (2017).

Yukarıda ki açıklamaların ve tanımlardan yola çıkarak, işletmelerin var oluş nedenlerini açıkladıkları misyonlarının onların etkileşenleriyle daha iyi iletişim kurabilmesi için oldukça önemli ve gerekli olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Karaca, 2016: 14).

1.7.2. Vizyon Belirleme

Vizyon, günümüzde en çok kullanılan ancak bu kullanımına rağmen en az anlaşılan kelimelerden biri haline gelmiştir.

Vizyon ifadesi; “ne olmak istiyoruz?” sorusunun cevabını vermeyi amaçlamakta, (Karabulut, 2007:28) gelecekte varılmak istenen noktanın düşünsel bir ifadesi ve işletmenin ulaşmak istediği bugünkü durumdan çok daha iyi, başarılı, objektif, güvenilir ve arzulanan geleceğini tanımlamaktadır. (Awamleh ve Gardner’den aktaran Kılıç, 2010: 89).

Vizyon; bir tahmin ya da bir düş değil bilakis gelecek için bir tutumdur ve işletmenin gelecekte nasıl olacağına dair somut bir ifadedir (Akgemci, 2007:21). Ancak gelecekle ilgili yalnızca öngörülerde bulunmak değil, aynı zamanda kararlar alabilmekle de ilgilidir.

Vizyonun, örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılması ve benimsenmesi; iyi açıklanmasına ve iletilmesine bağlıdır. İyi tanımlanmış bir vizyon, örgütte ait olma duygusu yaratır, amaçların devamlılığını sağlar ve bir başarı ölçüsü içerir. Kişisel değerleri örgütün temel değerleri ile uyuşan kişileri örgüte çekebileceği gibi uyuşmayanların da örgüt içinden uzaklaşmasına sebep olacaktır (Kılıç, 2010: 89). Aynı zamanda işletmenin belirlemiş olduğu vizyon hakkında bilgi sahibi olan ve bu vizyonu benimseyen çalışanların motivasyon düzeylerinde artış meydana gelirken aynı zamanda da örgütsel bağlılıklarında artış yaşanır (Latif ve Muslu, 2015: 15). Bu yüzden vizyon

ifadesi belirlenirken sadece yöneticiler değil, işletmede çalışan herkes sürece dahil edilmeli ve bu sayede çalışanların vizyonu benimsemeleri sağlanmalıdır.

İşletme liderlerinin işletme için etkili bir yol haritası oluşturmaya ve çalışanlara aktarmaya yardımcı olan bir kavramdır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerden, müşteri profiline, çalışan profilinden, işletme felsefesine kadar farklılıklar olduğundan stratejik planlamalarında da farklılıklar olacaktır (Kuduz ve Atasever, 2022: 58-59).

İşletmelere yön veren ve işletmenin amaçlarına ulaşılmasında yöneticilere motivasyon sağlayan vizyonun işe yaraması işletmedeki tüm çalışanların bu vizyonu paylaşmasına bağlı olmaktadır (Dinçer, 2003: 14-15).

Bir vizyonun güçlü olarak değerlendirilebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri Yalçın (2002) şu şekilde ifade etmiştir (Çetin, 2009: 97);

- İşletmenin gelecekte nasıl bir yapıda olacağını göstermelidir (hayal edilebilirlik).
- Çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar için uzun vadede ilgi çekici olmalıdır (caziplik).
- Gerçekçi amaçlara sahip olmalıdır (ulaşılabilirlik).
- Vizyon ifadesi karar verme aşamasında net ve yön gösterici bir şekilde oluşturulmalıdır (odaklanmışlık).
- Değişen şartların ortaya koyduğu gelişmelere göre kişilere inisiyatif imkânı verebilmelidir (esneklik).
- Diğer insanlara kolaylıkla aktarılabilir olmalıdır (iletilebilirlik).

Vizyon ifadelerinin uzun vadeli olarak hazırlanması, kurumun uzun vadeli hedefleri ile vizyonu arasında bir anlam karışıklığına yol açabilir. Ancak işletmenin uzun vadeli hedefleri ile vizyon ifadesini aynı şekilde düşünmemek gerekir. Hedeflerle vizyon arasındaki fark incelendiğinde hedeflerin daha çok bölümsel anlamda ve somut olması amaçlanmaktadır. Ancak vizyon ifadesi ise işletmenin “gelecekte ne olmak

istiyoruz?” sorusunun cevabını vermeyi amaçlamadığı için işletmenin geleceği hakkında daha soyut bir resim gibi ortaya koymaktadır (Levin ve ark.,’den aktaran Acar, 2022: 313-314).

Bu soyutluk, dış çevre şartları ve karşılabilecek olası riskler doğrultusunda, zaman içerisinde vizyona ulaşabilme konusunda engel teşkil ediyorsa, faaliyetler yeniden şekillendirilecek ve vizyon tanımı da güncellenerek yeniden ele alınacaktır (Özbozkurt, 2019: 72)

1.7.3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik yönetim sürecinde; vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi gerekir.

Amaç ve hedef kavramlarını kısaca tanımlamak gerekirse; hedefe, misyonun gerçekleştirilmesi için ulaşılması istenen sonuç; amaca ise hedefe ulaşmak için başarılması gereken durumlar diyebiliriz (Pegels ve Rogers’den aktaran Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 251). Bu açıdan bakıldığında, amaçların strateji oluşturma evresi ile ilgili olduğu, hedeflerin ise stratejik uygulama evresiyle ilgili olduğu da söylenebilir (David’den aktaran Serin ve Durgun: 2018: 31). Hedefler; yer, zaman, miktar, maliyet ve nitelik olarak ifade edilen düşüncelerdir. (Arıkboğa, 2010: 35).

Amaçlar, işletme kaynaklarını, gelecekte ulaşmakta istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine ve bu açıdan strateji oluşumuna temel teşkil etmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 333). Amaçlar, süreleri kapsamında ele alındıklarında kısa, orta veya uzun dönemli olarak ayrılabilir. Her ne kadar bu durum, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyet ve istenilen sonuca bağlı olarak değişkenlik gösterse de (Mirze ve Ülgen’den aktaran Özbozkurt, 2019: 72-73), stratejik yönetim perspektifinde amaçlar genelde nihai sonuç odaklı olması sebebiyle uzun dönemli olmaktadır.

Bir işletmenin amaçları işletme olmadığında dünyada neyin eksik olacağı sorusunun cevabı ile bulunabilir. Amaçlar; işletmelerin başarmayı istedikleri somut sonuçlar olup, kâr, büyüme, verimlilik, yenilikçilik, sosyal sorumluluk, müşteri memnuniyeti, çalışan tatmini, kalite ve değişim gibi konularda belirlenebilirler (Thornberry’den aktaran Gülay, 2022: 17).

Öte yandan işletmeyi çevresi içinde tanımlamaya yardımcı olan amaçların işletmedeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, amaçların açık ve anlaşılır, gerçekçi, esnek, işletme genelinde birbiriyle uyumlu, belirli bir düzen içinde sıralı, ölçülebilir ve dengeli olması gerekmektedir (Jalan, 2004: 307).

1.7.4. Strateji Belirleme Aşaması

Uzun dönemde ulaşmak istediğimiz amaçlar ve hedefler saptandıktan sonra kritik olan konu, bu hedeflere nasıl ulaşılacağına kararlaştırılmasıdır. Belirlediğimiz amaç ve hedeflere ulaşmak için birden fazla seçenek olabilir. Bu seçeneklerin birbirlerine karşı farklı üstün ve zayıf tarafları vardır. Önemli olan bu seçeneklerden işletmeyi rakipleri karşısında öne geçirecek, nihai amaçlarına ulaşmasına en fazla katkıda bulunabilecek olanın seçimidir (Akdemir ve Konakay, 2018: 31).

Strateji oluşturma evresi örgütün temel stratejilerinin ve temel stratejilere bağlı alt stratejilerinin kurumsal, sektörel ve işlevsel düzeylerde belirlenmesi ve seçimi, bu stratejilerin uygulanması sürecinde kullanılacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesi süreçlerini kapsamaktadır (Kara, 2017: 556).

Stratejik seçim sürecinde işletmeler üç konuda çalışma yaparlar (Katsioloudes'den aktaran Serin ve Durgun, 2018: 32).

- İşletmenin imkânlarıyla gerçekleştirilebilecek, aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditler karşısında kullanılabilir alternatif stratejilerin belirlenmesi,
- Alternatif stratejilerin seçiminde kullanılacak değişkenlerin belirlenmesi,
- Alternatifler arasından işletmeye en uygun stratejik seçimin yapılması.

1.7.5. Strateji Uygulama Aşaması

Strateji uygulama evresi belirlenmiş stratejilerin nasıl hayata geçirileceği sorusuna yanıt aranan süreç olarak ifade edilebilir.

Stratejik amaçlara ulaşıp, belirlenen stratejik hedefleri yerine getirebilmek için, yapılacak faaliyetlerin ve bu faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılacak kaynakların yer ve zaman açısından detaylı dökümün yapılması, sorumluların atanması, öncelikleri belirlenmesi gerekmektedir (Peker ve Boyraz, 2017:90).

Stratejiler belirlenip stratejik planlar hazırlandıktan sonra strateji uygulama safhasına geçilir. Stratejik yönetim sürecinin eylem evresini ifade eden stratejik uygulama hedef belirleme, politika oluşturma ve kaynak kullanımını kapsayan, stratejik yönetim sürecinin en zor evresi olarak ifade edilmektedir. (Çelik, 1994: 32). Çünkü yapılan planlar kâğıt üzerinde ne kadar mükemmel ve isabetli gözükürse gözüksün, uygulama aşamasında yaşanacak problemler, planların başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir. (Dinçer'den aktaran Gökçek, 2020: 66).

Stratejilerin uygulanması, örgütün tüm yönlerinin stratejiyle uyumlu olmasını ve her bireyin çabalarının, stratejik hedeflerin başarılması için koordine edilmesini gerektirir (Hittmar ve Jankal'dan aktaran Çubukcu, 2020: 4).

Strateji hazırlama üst yönetimin sorumluluğundadır ancak; uygulanması tüm örgüt tarafından gerçekleştirilmektedir. Uygulamanın etkili ve başarılı olabilmesi için öncelikle kalifiye insan kaynağı, gerekli sermaye vb. hususlar temin edilerek uygun örgüt yapısının kurulması gerekir.

Daha sonra, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için uygulama aşamasında üst yönetimin etkin liderliğini göstermesi ve stratejilerin uygulanmasını takip etmesi gerekmektedir. Uygulamada başarı açısından kritik öneme sahip liderlik ve diğer konular aşağıda kısaca açıklanmıştır (Birken ve ark.,'dan aktaran Gökçek, 2020: 66):

- Liderlik: Stratejik kararlar ve planlar etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemezler. Bu yüzden lider uygulamada yön gösterici olduğu için kurumsal performans açısından en kritik unsurdur. Varılması hedeflenen kurumsal hedeflerin önünde pek çok engelle karşılaşılabilir. Bu engellerin aşılmasında lokomotif görev lidere düşmektedir. Lider hedeflere ulaşma konusunda tam bir adanmışlık ve sağlam bir irade sahibi olmalı ve örgütün uzun vadeli stratejik hedeflerini örgütün orta düzey yöneticilerine yaymalıdır (Gökçek, 2020: 66).
- Bütçe: Yapılan stratejik plan ve programlar kapsamında örgütün maddi, beşeri, fiziksel, teknolojik kaynaklarının nerelere, ne miktarda, ne zaman ve nasıl tahsis edileceğiyle ilgili süreçleri kapsar (Eren'den aktaran Solmaz, 2021: 21). Bütçe, faaliyetlerin etkin bir biçimde denetimini sağladığı ve tüm birimlerin ortak bir

hedefte amaç birliği sağlamalarına yardımcı olduğu için uygulamada her zaman olmazsa olmazdır. Etkili bir bütçe oluşturulamaz ise işler sekteye uğrayacağından kurumsal hedeflere ulaşmak da mümkün olmayacaktır. İhtiyaçları karşılayacak şekilde oluşturulan bütçenin de aynı zamanda etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

- **Örgütsel Yapı:** Örgütün organizasyon yapısındaki yanlışlıklar ve hatalar veya örgüt birimleri içindeki çatışma ve uyumsuzluklar strateji uygulamasında ki başarıyı engeller. Dolayısıyla strateji uygulamasında ki başarı, uyumlu ve hedefleri gerçekleştirebilecek uygun büyüklükte ve uygun yapıda bir örgüt yapısı oluşturulmasına bağlıdır (Gökçek, 2020: 66).
- **Örgüt Kültürü:** Oluşturulan stratejilerin istenilen bir şekilde uygulanabilmesinde önemli etkileri olan faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Schein tarafından “bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon problemlerini çözmek ve yeni üyelerin de söz konusu problemleri doğru bir şekilde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmelerini öğretebilmek için geliştirdiği, oluşturduğu temel varsayımlar” olarak tanımlanan örgüt kültürü, (Schein’den aktaran Sucu, 2010: 113) işletme amaçlarının, politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesinde olduğu kadar bunların uygulanmasında da önemli rol oynar.

1.7.6. Strateji Denetleme Aşaması

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması, seçilen ve uygulanan stratejinin ya da stratejilerinin uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve denetimidir (Köse, 2010: 75).

Denetimin amacı; misyon, amaçlar ve stratejiye göre sonuçların veya çıktıların başarılı olup olmadığını görmek için, bunları ölçmektir. Denetim, aslında bir şeyin olması planlanan şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır (Karsavuran, 2013: 71).

Stratejik değerlendirme ve kontrol iki soruya odaklanır; stratejilerin planlandığı biçimde uygulanıp uygulanmadığı ve stratejilerin uygulamaları sonucunda ortaya çıkan sonuçların ulaşılacak istenen sonuçlar olup olmadığı (Hepkul, 2018: 154).

Stratejik kontrol aşaması tek sefer yapılan bir kontrolden ibaret değildir. Çünkü seçilen strateji bir zaman sonra yetersiz kalabilir, dolayısıyla da yeni stratejilerin

devreye girmesi gerekebilir ya da stratejilerin son derece uygun olabilmesine karşılık bunların uygulanması yetersiz olabilir (Ülgen ve Mirze'den aktaran Karsavuran, 2013: 70). Örgütün hedeflerine uygun bir şekilde belirli aralıklarla sürekli yapılması gerekir. Bu şekilde örgütün devamlı iyi bir performans ile çalışması sağlanır. Ancak iyi bir performans elde edilebilmesi için de stratejik kontrol aşamasının etkili ve geçerli olması yani sonuçlara göre aksiyon alınacak düzeyde değerlendirilmesi gereklidir. Aksi takdirde stratejik kontrol aşaması için harcanan zaman, emek ve kaynak faydasız olacak, çalışanlarda örgüte karşı olumsuz önyargıları beraberinde getirecektir (Akyel'den aktaran Gökçek, 2020: 67).

Stratejik kontrol aşamasında, stratejik uygulamalar, stratejik hedeflerin başarıma düzeylerine göre değerlendirilir. Bunun için ilk önce yapılması gereken performans göstergelerinin belirlenmiş olmasıdır. Performans göstergeleri kurumsal hedeflere ulaşıldığını gösteren zamana duyarlı, ölçülebilir ve rakamsal olarak ifade edilen sonuçlardır. Stratejik kontrol başta belirlenen stratejik planın başarısını ölçen ve örgüt çalışanlarını kurum amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye teşvik eden bir süreçtir (Dess'den aktaran Gökçek, 2020: 67). Stratejik planlama uygulama döneminde ortaya çıkacak sorunları takip etme ve bu sorunlara çözüm üretme sürecinde bu sürecin önemi oldukça fark edilmektedir (Gül ve Çarıkçı'dan aktaran Boyraz, 2017: 90).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Türkiye’de Yönetim Yaklaşımına Genel Bakış

Türkiye, tarihi boyunca farklı siyasi, ekonomik ve sosyal dönemler yaşamıştır. Bu dönemlerde yönetim anlayışı da farklılık göstermiştir (Erdoğan, 2019: 33).

Osmanlı Dönemi Yönetim Anlayışı: Osmanlı İmparatorluğu, uzun yıllar boyunca hüküm sürmüştür. Bu dönemde yönetim anlayışı, merkeziyetçi bir yapıya sahipti. Devletin tüm kararları, padişah ve çevresindeki danışmanları tarafından alınıyordu. Halkın katılımı ve söz sahibi olması mümkün değildi (Gözler, 2013: 384).

Cumhuriyet Dönemi Yönetim Anlayışı: Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasıyla birlikte, yönetim anlayışı da değişmeye başladı. Cumhuriyet dönemi yönetim anlayışı, daha demokratik bir yapıya sahipti. Devlet, halkın katılımı ve desteğiyle yönetiliyordu. Bu dönemde, birçok reform gerçekleştirilmiş ve laiklik, çağdaşlık ve milliyetçilik gibi kavramlar öne çıkmıştır (Ülgen, 2017: 906).

1960 Sonrası Yönetim Anlayışı: 1960 darbesinin ardından, Türkiye’de yönetim anlayışı tekrar değişti. Bu dönemde, askeri yönetimler dönemi başladı. Demokratik haklar kısıtlandı ve devletin kontrolü arttı. Bununla birlikte, ekonomik ve sosyal reformlar da gerçekleştirildi (Heper, 2014: 25).

1980 Sonrası Yönetim Anlayışı: 1980 darbesinin ardından, Türkiye’de yönetim anlayışı bir kez daha değişti. Bu dönemde, neo-liberal politikalar benimsendi ve özelleştirme, serbest piyasa ekonomisi ve dışa açılma gibi kavramlar öne çıktı. Devletin rolü azaltıldı ve özel sektörün önemi arttı (Aras ve Ağır, 2015: 1247).

Türkiye’de yönetim anlayışı, tarihi boyunca farklı dönemlerde değişiklik göstermiştir. Osmanlı döneminde merkeziyetçi bir yapı benimsenirken, Cumhuriyet dönemiyle birlikte daha demokratik bir yapıya geçilmiştir. Ancak, askeri darbelerin ve neo-liberal politikaların etkisiyle devletin kontrolü artmıştır. Bugün Türkiye, Cumhuriyet’in kuruluşundan bu yana gerçekleştirilen reformlar ve demokratikleşme çabaları sayesinde daha özgür ve demokratik bir yapıya sahip olmakla birlikte, hala bazı sıkıntılarla karşı karşıyadır (Aydın, 2016: 438).

Özellikle son yıllarda yaşanan siyasi ve ekonomik krizler, yönetim anlayışının yeniden gözden geçirilmesine ve reformlara ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle, Türkiye'nin gelecekteki yönetim anlayışının, demokratik, şeffaf ve katılımcı bir yapıya sahip olması ve ekonomik, sosyal ve siyasi istikrarın sağlanması için çaba harcanması gerekmektedir.

2.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Yaklaşımının Ortaya Çıkış Sebepleri

Stratejik Kamu yönetimi, toplumun çıkarları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesini amaçlayan bir süreçtir. Bu süreçte, stratejik yönetim anlayışı da son yıllarda Türk kamu yönetiminde yaygınlaşmıştır.

Yeniden Yapılandırma Süreci: 1990'lı yılların başında Türkiye, ekonomik krizlerle ve kamu sektöründe verimlilik sorunlarıyla karşı karşıya kaldı. Bu durum, kamu yönetiminde köklü bir yeniden yapılandırma sürecinin başlamasına neden oldu. Bu süreçte, Türk kamu yönetimi daha etkili ve verimli hale getirilmesi amacıyla çeşitli reformlar gerçekleştirildi (Akyüz, 2011: 93; Güvenç, 2019: 2).

AB Uyum Süreci: Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne (AB) üyelik süreci, Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışına geçişte önemli bir rol oynamıştır. AB'nin standartlarını karşılamak amacıyla, Türk kamu yönetimi daha şeffaf ve hesap verebilir hale getirilmiştir. Bu süreçte, stratejik planlama ve yönetim anlayışı daha sık kullanılmaya başlanmıştır (Öztürk, 2013: 264).

Küresel Rekabet Ortamı: Küreselleşme ve artan rekabet ortamı, Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışına geçişin sebeplerinden biridir. Bu ortamda, Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü artırmak amacıyla, kamu yönetimi daha stratejik ve yenilikçi bir yaklaşım benimsemiştir (Aydın ve Erdoğan, 2016: 5).

Kamu Reformları: 2000'li yılların başından itibaren, Türk kamu yönetimi daha modern ve etkili hale getirilmesi amacıyla çeşitli reformlar gerçekleştirilmiştir. Bu reformlar, kamu yönetiminde daha stratejik bir yaklaşım benimseme ihtiyacını da ortaya çıkarmıştır (Tekin ve Keskin, 2015: 141; Demirkaya, 2012: 227).

Teknolojik Gelişmeler: Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışına geçişin sebepleri arasında yer almaktadır. Bu gelişmeler, kamu yönetiminin daha verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmuştur. Özellikle bilgi teknolojileri alanında gerçekleşen ilerlemeler, stratejik planlama ve yönetim anlayışının geliştirilmesine imkân sağlamıştır (Aydın, 2017: 169).

Türk kamu yönetimi, son yıllarda stratejik yönetim anlayışına geçiş yaparak daha etkili ve verimli hale gelmiştir. Yeniden yapılandırma süreci, AB uyum süreci, küresel rekabet ortamı, kamu reformları ve teknolojik gelişmeler, bu geçişin sebepleri arasında yer almaktadır. Ancak, Türk kamu yönetiminin daha da geliştirilmesi ve etkinleştirilmesi için, stratejik yönetim anlayışının daha yaygın bir şekilde benimsenmesi gerekmektedir.

2.3. Mevzuatta Stratejik Yönetim Anlayışı ve Yapılan Yeni Düzenlemeler

Stratejik Türkiye'de Mevzuatta Stratejik Yönetim Anlayışı için Getirilen Düzenlemeler incelenmiştir. Mevzuatta stratejik yönetim, hükümetlerin, hukuk düzenlemelerinin tasarımı ve uygulanmasında stratejik yaklaşımlar kullanarak daha etkili sonuçlar elde etmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır (Taş, 2018: 15).

Mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesinin nedenleri arasında, hukuk düzenlemelerinin karmaşıklığı ve hızla değişen koşullara uyum sağlama ihtiyacı yer almaktadır. Türkiye, son yıllarda birçok reform ve düzenleme yaparak ekonomik büyüme ve sosyal refahı artırmayı hedeflemiştir. Bu hedeflere ulaşmak için, mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımı, hukuk düzenlemelerinin daha etkili, tutarlı ve sistematik bir şekilde tasarlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olabilir (Uysal, 2019: 137).

Mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımı, hukuk düzenlemelerinin tasarımı ve uygulanmasında fırsatlar sağlayabilir. Bunlar arasında, mevzuatta daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik, işletmelerin ve bireylerin haklarının daha iyi korunması, daha iyi düzenlenmiş iş ve yatırım ortamı ve ekonomik büyümenin teşvik edilmesi yer almaktadır (Aysan ve Bircan, 2018: 125).

Mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımının uygulanmasında birçok zorluk da vardır. Bu zorluklar arasında, hukuk düzenlemelerinin karmaşıklığı, birden fazla düzenleyici kurumun varlığı, mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımına uygun eğitilmiş

personel eksikliği, mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımının yeter derecede benimsenmemesi ve düzenlemelerin uygulanması için yeterli kaynak ayrılmaması sayılabilir (Altunışık ve diğ., 2018: 16).

Türkiye'de mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımının uygulanmasına yönelik bazı adımlar atılmıştır. Bunlar arasında, mevzuat düzenlemelerinin etkilerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, düzenlemelerin daha etkili ve tutarlı bir şekilde tasarlanması için kurulan Stratejik Düzenleme ve İyileştirme Birimi (SDİB), mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımıyla uyumlu eğitim programları ve birçok farklı sektöre yönelik mevzuat düzenlemeleri için çeşitli rehberlerin hazırlanması yer almaktadır (Güngör ve Tura, 2019: 183).

Ancak, Türkiye'de mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımının uygulanması için daha fazla adım atılması gerekmektedir. Bunlar arasında, daha fazla düzenleyici kurumun birleştirilmesi ve düzenlemelerin daha tutarlı ve sistematik bir şekilde tasarlanması, mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımına uygun eğitim programlarının daha yaygın hale getirilmesi ve SDİB'nin kapasitesinin artırılması yer almaktadır (Özkan, 2020: 17).

Mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımı, Türkiye'de hukuk düzenlemelerinin daha etkili ve tutarlı bir şekilde tasarlanması ve uygulanması için önemli bir araçtır. Türkiye, mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımını benimseyerek, ekonomik büyümeyi ve sosyal refahı artırabilir. Bununla birlikte, mevzuatta stratejik yönetim yaklaşımının uygulanması için daha fazla adım atılması gerekmektedir (Yılmaz, 2018: 103).

2.4. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Güçlükler ve Gelişim Çabaları

Stratejik yönetim, hedeflere ulaşmak için kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Türk kamu yönetimi, son yıllarda stratejik yönetim anlayışını benimsemiş ve uygulamaya başlamıştır. Ancak, stratejik yönetim sürecinde karşılaşılan güçlükler nedeniyle, uygulamanın etkisi sınırlı kalmaktadır (Akçay ve Atalay, 2017: 42).

Stratejik yönetim, kamu yönetiminde 1990'larda popüler hale gelmiştir. Türkiye'de 2000'li yıllardan itibaren stratejik yönetim anlayışı benimsenmeye başlamıştır. Kamu kurumlarında stratejik planlama yapmak, faaliyetlerin daha etkili ve

verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, stratejik planlama sayesinde kurumların hedefleri belirlenerek, çalışanların ve vatandaşların beklentileri daha iyi karşılanmaktadır (Aydın, 2015: 91).

Ancak, Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim sürecinde birçok güçlük yaşanmaktadır. Bunlar arasında; yöneticilerin stratejik yönetim konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaması, stratejik planların hayata geçirilememesi, yetersiz bütçeleme ve kaynakların etkili kullanımı gibi konular yer almaktadır (Bektaş, 2011: 37).

Stratejik yönetim anlayışı, Türk kamu yönetimi için önemli bir araçtır. Stratejik planlama yapmak, hedeflere ulaşmak ve kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak açısından önemlidir. Ancak, stratejik yönetim sürecinde karşılaşılan güçlükler nedeniyle, uygulamanın etkisi sınırlı kalmaktadır. Yöneticilerin stratejik yönetim konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olması, stratejik planların hayata geçirilebilmesi ve kaynakların etkili kullanımı için bütçeleme sürecinin geliştirilmesi gibi konuların ele alınması gerekmektedir. Bunların yanı sıra, kurum içi işbirliği ve paydaşlarla iletişim de stratejik yönetim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Stratejik yönetim sürecinde, tüm paydaşların katılımı ve işbirliği sağlanarak, stratejik planların başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi mümkün olabilir (Sürer, ve Küçükkaplan, 2015: 93; Çakır ve Demir, 2019: 14).

Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışının geliştirilmesi ve karşılaşılan güçlüklerin ele alınması, kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışının daha yaygın bir şekilde benimsenmesi, uygulanması ve etkinleştirilmesi için gerekli adımların atılması önemlidir (Kutanis ve Tuncer, 2018: 161).

2.5. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışına Uygulama Açısından Eleştirel Yaklaşım

Stratejik Kamu yönetimi, toplumun çıkarları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesini amaçlayan bir süreçtir. Türk kamu yönetimi de son yıllarda stratejik yönetim anlayışını benimseyerek daha etkili ve verimli hale gelmeyi

hedeflemiştir. Ancak, uygulanan stratejik yönetim anlayışına eleştirel bir yaklaşım da mümkündür (Sezgin, 2017: 7; Arar, 2018: 17).

Stratejik Yönetim ve Demokrasi İlişkisi

Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışının uygulanması, bazı eleştirilerin hedefi haline gelmiştir. Stratejik yönetim, kamu yönetiminde etkinliği ve verimliliği artırırken, demokratik katılımı ve hesap verebilirliği azaltabilir. Stratejik yönetim, karar alma sürecinde kamuoyunun katılımını sınırlayabilir ve uzmanlar tarafından belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanabilir (Duran, 2016: 5).

Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışının Kısıtları

Türk kamu yönetiminde uygulanan stratejik yönetim anlayışı, eleştirilere de konu olmuştur. Bu eleştiriler arasında, stratejik yönetimin uygulanması için gerekli bilgi ve kaynakların yetersizliği, hedeflerin gerçekçiliğinin sorgulanması, planların uygulanmaması ve denetlenememesi yer almaktadır (Erçetin ve Aktaş, 2017: 57).

Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışının Etkileri

Türk kamu yönetiminde uygulanan stratejik yönetim anlayışı, çeşitli etkileri de beraberinde getirmiştir. Stratejik yönetim anlayışı, kamu yönetiminin daha verimli ve etkili hale gelmesini sağlamıştır. Bununla birlikte, demokratik hesap verebilirlik ve katılım konusunda bazı sıkıntılar yaşanmıştır. Stratejik yönetim anlayışı, hedeflerin belirlenmesinde ve kaynakların kullanımında daha etkili bir yaklaşım sunsa da, hedeflerin gerçekçiliği ve planların uygulanabilirliği gibi konularda eleştirilerin hedefi olmuştur (Kaya, 2017: 11).

Türk kamu yönetiminde uygulanan stratejik yönetim anlayışı, etkili bir yönetim için önemli bir araçtır. Ancak, bu anlayışın uygulanması, demokratik hesap verebilirlik ve katılım konusunda bazı sıkıntılar yaşatabilir. Ayrıca, hedeflerin belirlenmesi ve kaynakların kullanımı konusunda da eleştirilerin hedefi olmuştur. Bu nedenle, stratejik yönetim anlayışının uygulanması sürecinde, demokratik katılım ve hesap verebilirliğin sağlanması, hedeflerin gerçekçiliğinin sorgulanması ve kaynakların etkin kullanımı gibi konulara dikkat edilmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Demir, 2015: 16).

2.5.1. 5018 Sayılı Kanun’da Değişen Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik Türkiye’de kamu yönetimi, son yıllarda hızlı bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu süreçte, kamu yönetiminde etkinliği ve verimliliği artırmak amacıyla stratejik yönetim anlayışı benimsenmiştir. Ancak, stratejik yönetim anlayışının yerini, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda (KMKK) stratejik planlama kavramı almıştır (Gürsaka, 2019: 85).

5018 Sayılı Kanun’da Stratejik Yönetim Anlayışından Stratejik Planlama Kavramına Geçiş

Türkiye’de stratejik yönetim anlayışı, 2000’li yılların başından itibaren yaygın bir şekilde uygulanmıştır. Ancak, bu süreçte, stratejik yönetim anlayışının etkisini ve uygulanmasını daha iyi bir şekilde denetleyebilmek için stratejik planlama kavramı daha uygun görülmüştür. Bu nedenle, 5018 Sayılı KMKK’da, stratejik yönetim yerine stratejik planlama kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Böylece, kamu kaynaklarının daha etkili ve verimli kullanımını sağlamak, kamusal hizmetlerin kalitesini artırmak ve performans ölçmek amacıyla stratejik planlama süreci yasal bir çerçeveye oturtulmuştur (Özkan ve Akpınar, 2018: 51).

Sebepler

5018 Sayılı KMKK’da stratejik yönetim yerine stratejik planlama kavramına yer verilmesinin sebepleri arasında, aşağıdaki faktörler yer almaktadır:

- Kamu kaynaklarının daha etkili ve verimli kullanılması için gereklilik: Stratejik planlama, kamu kaynaklarının daha etkili bir şekilde kullanımını sağlamak için gerekli bir araçtır. Bu nedenle, KMKK’da stratejik planlama kavramına yer verilmesi, kamu yönetimindeki kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasını hedeflemektedir.
- Performansın ölçülmesi: Stratejik planlama süreci, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için bir araçtır. Kamu hizmetlerindeki performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, kamusal hizmetlerin kalitesini artırmak için önemlidir. Bu nedenle, 5018 Sayılı KMKK’da stratejik planlama kavramına yer verilmesi, performans yönetimi sürecinin yasal bir çerçeveye oturtulmasını hedeflemektedir (Yalçın, 2017: 211).

- Uygulama sürecindeki zorluklar: Stratejik yönetim anlayışının uygulanması sürecinde bazı zorluklar yaşanmıştır. Bu zorlukların başında, stratejik yönetim anlayışının tanımının net olmaması ve uygulama sürecinin belirsizliği yer almaktadır. Bu nedenle, 5018 Sayılı KMKK'da stratejik planlama kavramına yer verilmesi, stratejik yönetim anlayışının uygulanmasındaki belirsizlikleri azaltmayı hedeflemektedir (Koyuncu ve Dede, 2017: 253).

5018 Sayılı KMKK'da stratejik yönetim yerine stratejik planlama kavramına yer verilmesi, Türkiye'deki kamu yönetiminde önemli bir değişiklik olarak değerlendirilmelidir. Bu değişikliğin sebepleri arasında, kamusal hizmetlerin kalitesinin artırılması, kamu kaynaklarının daha etkili ve verimli kullanımı, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, stratejik yönetim anlayışının uygulanmasındaki belirsizliklerin azaltılması yer almaktadır. Ancak, bu değişikliğin uygulanması sürecinde bazı zorluklarla karşılaşılabilir. Bu nedenle, 5018 Sayılı KMKK'da yer alan stratejik planlama kavramının uygulanması sürecinde, stratejik yönetim anlayışının hedefleri ve prensipleri doğrultusunda hareket edilmesi gerekmektedir (Ayar, 2016: 65).

2.5.2. Kamu Kurumlarının Stratejilerini Belirleme ve Uygulamada Bağımsızlık Sorunu

Stratejik Kamu kurumları, belirli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla stratejik planlar oluştururlar. Bu stratejik planlar, kurumların faaliyetlerinin yönlendirilmesinde ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynarlar. Ancak, kamu kurumlarının kendi stratejilerini belirleme ve uygulama sürecinde bağımsızlık sorunu ile karşılaşabilecekleri bir gerçektir (Gülmez, 2019: 19).

Kurumlarının Kendi Stratejilerini Belirleme Sürecinde Bağımsızlık Sorunu

Kamu kurumlarının kendi stratejilerini belirleme sürecinde, bağımsızlık sorunu ile karşılaşmaları mümkündür. Bu sorun, kurumların kendi stratejik hedeflerini belirleme ve uygulama sürecinde, dış etkenlerin etkisi altında kalmaları sonucunda ortaya çıkar. Özellikle, siyasi, ekonomik ve toplumsal etkiler, kamu kurumlarının stratejik hedeflerini belirleme ve uygulama sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Bu nedenle, kamu kurumları, kendi stratejik hedeflerini belirlerken, dış etkenlerin etkisinden bağımsız hareket etmek zorundadırlar (Özdemir, 2018: 223).

Kamu Kurumlarının Stratejilerini Uygulama Sürecinde Bağımsızlık Sorunu

Kamu kurumlarının kendi stratejik hedeflerini belirleme sürecindeki bağımsızlık sorunu, stratejilerin uygulanması sürecinde de karşılaşılabilecekleri bir sorundur. Bu süreçte, kurumların dış etkenlerin etkisi altında kalmaları sonucunda, stratejilerini uygulamada zorluklarla karşılaşmaları mümkündür. Özellikle, siyasi ve ekonomik etkiler, kamu kurumlarının stratejik hedeflerini uygulama sürecinde engel oluşturabilir. Bu nedenle, kamu kurumları, stratejilerini uygulamada, dış etkenlerin etkisinden bağımsız hareket etmek zorundadırlar (Özçelik, 2017: 141).

Çözüm Önerileri

Kamu kurumlarının kendi stratejilerini belirleme ve uygulama sürecinde karşılaşılabilecekleri bağımsızlık sorunu, çeşitli çözüm önerileriyle ele alınabilir. Bu çözüm önerileri şunlardır:

- Kamu kurumlarının stratejik planlama sürecinde, dış etkenlerin etkisinden bağımsız hareket etmeleri için yasal bir çerçevenin oluşturulması gerekmektedir. Bu yasal çerçeve, kamu kurumlarının stratejik planlama sürecinde karşılaşılabilecekleri dış etkenlerin etkisini minimize etmek için önemlidir.
- Kamu kurumlarının stratejik planlama sürecinde, stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında, karar alma sürecinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerine uygun davranmaları gerekmektedir. Bu ilkeler, dış etkenlerin etkisini minimize etmek ve kurumların bağımsızlığını korumak için önemlidir.
- Kamu kurumlarının stratejik planlama sürecinde, stratejik hedeflerin belirlenmesinde ve uygulanmasında, uzmanlar ve sivil toplum kuruluşlarından oluşan bir danışma kurulu oluşturmaları gerekmektedir. Bu danışma kurulu, stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında kurumların bağımsızlığını korumalarını sağlayacak ve dış etkenlerin etkisini minimize edecektir.
- Kamu kurumlarının stratejik planlama sürecinde, stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında, bağımsız bir denetim mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Bu mekanizma, kamu kurumlarının stratejik hedeflerine

ulaşmalarını sağlamak ve dış etkenlerin etkisini minimize etmek için önemlidir (Yılmaz ve şimşek, 2018: 117; Aydın ve Oktay, 2019: 427).

Kamu kurumlarının kendi stratejik hedeflerini belirleme ve uygulama sürecinde bağımsızlık sorunu ile karşılaşmaları mümkündür. Bu sorun, kurumların dış etkenlerin etkisi altında kalmaları sonucunda ortaya çıkar. Ancak, çeşitli çözüm önerileriyle bu sorun aşılabilmektedir (Oktay, 2015: 8).

Kamu kurumlarının stratejik planlama sürecinde, yasal bir çerçevenin oluşturulması, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerine uygun davranmaları, uzmanlar ve sivil toplum kuruluşlarından oluşan bir danışma kurulu oluşturmaları ve bağımsız bir denetim mekanizmasının oluşturulması, kurumların bağımsızlığını koruyacak ve dış etkenlerin etkisini minimize edecektir. Bu şekilde, kamu kurumları stratejik hedeflerine ulaşırken, bağımsızlıklarını da koruyabileceklerdir (Kılıç, 2017: 85; Yılmaz ve şimşek 2018: 119).

2.5.3. Stratejik Yönetimde Yaklaşım Sorunu

Literatürde stratejik yönetim, bir kuruluşun idari operasyonlarının, tipik olarak kıdemli yöneticiler tarafından temel ve uzun vadeli değişikliklere doğru yönlendirilmesi olarak kabul edilir (Saitis ve Saiti, 2018: 125). Bu değişikliklerle, sürekli değişen bir çevrenin sunduğu zorluklarla başa çıkmak, daha donanımlı hale gelmek, mevcut koşullar altında performans göstermek ve her şeyden önce gelecekteki başarıya ilişkin hedefleri gerçekleştirmek için organizasyon dönüştürülmeye çalışılır (Georgopoulos, 2006; Wang vd., 2007: 2). Buradaki dönüşüm, organizasyon yapısının tanımlanması, mevcut kaynakların tam olarak kullanılması, personel alımı, insan kaynaklarının yönetimi ve değerlendirme yapılması gibi faaliyetleri içerir, ancak temel olarak bir vizyon tasarlamaya ve belirsizlik koşullarında karar alma sürecini gözden geçirmeye odaklanır. (Dubrin, 2015: 422-423; Hill vd., 2015: 11). Stratejik yönetim kavramını destekleyen temel unsurlar şunlardır (Saitis ve Saiti, 2018: 126):

a) *Stratejik analiz*, st düzey yöneticiler tarafından, karar verme sürecinde yardımcı olacak doğru bilgilerin toplanmasıyla ilgilidir. Bu bilgi, dış çevredeki kurumsal kaynaklar, zorluklar, riskler, fırsatlar ve ayrıca organizasyonun bunlara tepkisindeki potansiyeller ve zayıflıklar ile ilgilidir (Alexopoulos, 2019: 3).

b) *Stratejik seçim*, eylem için en fazla sayıda potansiyel alternatifin değerlendirildiği ve daha sonra uygulama için en uygun olanın seçildiği aşamadır (Goldman ve Casey, 2010: 121-122).

c) *Stratejik uygulama*, ilgili yöneticilerin, seçilen stratejiyi ortaya çıkan değişikliklere ve kuruluşun operasyonlarının geri kalanına uygun olarak kalması için dahil olan tüm taraflara iletilmesidir (Saiti ve Saitis, 2012: 69). Ardından, seçilen strateji uygulanır ve sonuçlar, beklenen sonuçlardan olası sapmalar için paydaşlara geri bildirim sağlamak ve gerekli düzeltici önlemleri almak için değerlendirilir (Alexopoulos, 2019: 3).

Strateji geliştirmede en iyi ve tek bir doğru yoktur. Çünkü stratejik yönetim farklı ve çok yönlü düşünerek farklı tasarımlar geliştirmeyi gerektirir (Barca ve Nohutçu, 2013:340). Ayrıca, kurumların farklı yönetim yapıları ve amaçları olduğu düşünüldüğünde stratejik yönetimde farklı yaklaşımların geliştirilmesi ihtiyacı da ortaya çıkmıştır (Bozkurt, 2017: 136).

2.5.4. Kendini Merkeze Koyan Stratejiler Belirleyememe Sorunu Açısından Değişen Global Şartlar

Son zamanlardaki yönetim alanında yapılan araştırmalar, örgütleri çoğulcu bağlamda inceleyerek geliştirilebilecek yeni teorik ve pratik anlayışlar aramaktadır. Çoğulcu örgütler tipik olarak, her bir hedefin kuruluşun stratejisi için meşru olmasını sağlamak için yeterli güç temeline sahip olan farklı grupların farklı hedefleri ve çıkarları tarafından şekillendirilmiştir. Örneğin, düzenlemeye tabi firmaların stratejileri, eşit şartlar sağlamak için firmalardan rekabetçi konumlarını yumuşatmalarını talep edebilen düzenleyicilerin çıkarlarından etkilenir ve hissedar değerinin maksimize edilmesini bekleyen hissedar çıkarları tarafından şekillendirilir (Morganve Engwall, 1999: 2-3). Her ikisi de meşru talepler olduğu için, firma basitçe tek bir strateji izleyemez, ancak bu durumda çatışan iki stratejik hedefe ulaşmak için yeni strateji oluşturma süreçleri geliştirmelidir (Denis, Langlej ve Rouleau, 2007: 181). Çoğu strateji teorisi, rekabetçi ortamda uygulanacak stratejiyi açıklamakta yetersiz kalabilir (Glynn, Barr ve Dacin, 2000: 727). Dolayısıyla değişen küresel şartlara uygun stratejiler belirleyememe noktasında karşılaşılan sorunlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.5.4.1. Gelişmiş Toplumlarda Doğum Oranının Düşmesi

Gelişmiş ülkelerde bugün pek çok kadın eğitim almakta ve erkeklerle aynı seviyede maaş almaktadır. Kadınların artık sosyal ve ekonomik olarak erkeklere bağımlı olmaması, gençlerin yaşam tarzlarını kökten değiştirmiştir. Bir kadın artık bekâr kalmayı, ancak bir erkek hayatına değer kattığında ya da böyle bir çerçevede çocuk sahibi olmak istediğinde evlenmektedir. Bu, ülkelerin politikalarında büyük değişikliklere neden olmaktadır (Yew, 2012: 30). Oldukça basit bir şekilde, dünyanın değişen demografik durumu bazı zorluklara neden olabilir. Bunlar (ISA, 2019);

- Daha az işçi: Doğum oranları düştükçe, çalışma çağındaki nüfus da düşmekte ve yenilikçi stratejiler geliştirmek zorlaşmaktadır.
- Daha az tüketici: Daha düşük doğum oranları ve düşen çalışma çağındaki nüfus aynı zamanda daha az tüketiciye neden olmakta ve tüketicilerden geri dönüş almak zor olacağı için yeni stratejiler geliştirmek güçleşmektedir.
- Daha yaşlı nüfus: Düşen doğum oranları, yükselen yaşam beklentileriyle birleştiğinde, aynı zamanda bir ülke nüfusunun ortalama yaşının yükselmeye devam ettiği anlamına gelir. Nüfusun daha yaşlı olması yenilikçi stratejiler geliştirmenin önünde bir engeldir.

Özetle, genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahip ülkeler stratejik yöntemler geliştirme noktasında diğer ülkelere göre daha güçlü bir yapıya sahiptir. Çünkü ülkeler, kurumlar ve işletmeler için etkili stratejiler geliştirmenin ve uygulamaya koymanın en temel taşı insan gücü oluşturmaktadır (Bozkurt, 2017: 145). Dolayısıyla doğum oranının düşük olduğu ülkelere yenilikçi stratejiler geliştirmek güçleşmektedir.

2.5.4.2. Gelir Dağılımının Bozulması

Gelir eşitsizliğindeki artış, geçtiğimiz son on yılda akademik ve siyasi söylemin odak noktası olmuştur. Literatürde dünya gelir dağılımını ve dünya gelir eşitsizliğini daha doğru tahmin etmek için çeşitli yaklaşımlar ve varsayımlar yapılmıştır. Hane halkı gelir dağılımındaki eşitsizlik, OECD ülkelerinin büyük çoğunluğunda son otuz yılda artmıştır. Bu eğilimlerin ele alınması, birçok ülkede politika gündeminin üst sıralarında yer almaktadır (Cingano, 2014: 8). Dolayısıyla günümüzdeki kurumlar stratejilerini belirlerken gelir dağılımındaki eğilimleri belirleyerek, buna uygun stratejiler

geliştirmelidirler (Drucker, 1999:70). Eğer ülkeler adil gelir dağılımına sahip olurlarsa kamu yatırım harcamalarının payı artacak ve kalkınma yönünde başarılı stratejik amaçlara yönelebileceklerdir (Bozkurt, 2017: 146).

2.5.4.3. Performansın Yeniden Tanımlanması

Genel iş performansı, bir işletmenin örgütsel hedeflere ulaşmak için bir strateji uygulama yeteneği olarak tanımlanabilir ve işletmelerin ne kadar etkili olduğunu analiz etmek için önemli bir araç olarak kabul edilir. Başka bir ifadeyle iş performansı, bir şirketin, bir bölümün veya bir kişinin hedeflerine ve beklenen sonuçlara ulaşma yeteneğidir (Marshall, 2005: 8-9).

Rekabetçi bir ortamda işletmenin etkileşim içinde bulunduğu paydaşları (hissedarlar, işçiler, müşteriler, tedarikçiler, banka ve finans kurumları vb.) aynı zamanda kendi çıkarları peşinde koşan rakipleridirler. Rekabetçi ortamdaki işletmenin çıkar gruplarıyla ilişkisi uzun vadeli olarak değil, kısa vadeli olarak tanımlanmış ve paydaş, yönetim, sosyal sorumluluk, etik gibi yeni kavramlar ortaya atılmıştır. (Ertuna, 2008: 17-18). Dolayısıyla, kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışı ve uygulamasında performansın tanımı yapılırken bu yeni kavramlar göz önüne alınmalı ve dayanışmacı bir anlayış geliştirilmelidir (Bozkurt, 2007:150).

2.5.4.4. Global Rekabet

Küreselleşme çağında, dünyanın dört bir yanındaki şirketler küresel ölçekte kıyasıya rekabet etmektedir. Bu nedenle şirketler ekonomik katma değer yaratmak ve rekabetçi üstünlüğünü sürdürmek için dünyanın çeşitli ülkelerinde ve coğrafi bölgesinde ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadır. Dolayısıyla, günümüzün çoğu zorluğuyla mücadele etmek için küresel olarak düşünmeyi ve hareket etmeyi öğrenmenin (Toma ve Marinescu, 2015: 146) değil, aynı zamanda sürekli değişen bir iş ortamında rekabetçi iş stratejileri tasarlamamanın ve geliştirmenin de gerekliliği tam olarak anlaşılmıştır (Toma ve Marinescu, 2013: 420).İster mal ister hizmet satışı olsun, tüm dünyaca ünlü şirketlerin satış hacimlerini artırmaya yönelik küresel stratejileri vardır. Kuruluşlar her zaman kendi yerel yerlerinin sınırları dışında da satışlarını artırmakla ilgilenirler. Küresel strateji, özellikle farklı ülkeler arasındaki sınır ötesi satışları artırmakla ilgilidir. Başka bir deyişle, küresel strateji, mal veya hizmetlerin uluslararası veya çok uluslu

dağıtımı için belirlenen planı ifade eder. Bu şekilde, kuruluşlar üretim hacimlerini artırabilir ve sonuçta net karlarına değer katabilirler (Urbanski, 2021: 49). Dolayısıyla strateji geliştirmede ve seçiminde mevcut dünya düzeni ve küresel rekabet hakkında bilgi sahibi olmak bir gerekliliktir.

2.5.4.5. Ekonomik ve Politik Gerekçeler Arasındaki Uyumsuzluk

Ekonomi alanı, insanların ve kuruluşların karşı karşıya kaldığı seçimleri kapsamaktadır. Temel ekonomik bir ilke, bir bütün olarak herhangi bir politikanın, herkes için iyi hale getirilebileceğidir. Ekonomistler, hangi ekonomik politikaların toplum için en iyi olduğunu netleştirmek için güçlü araçlar kullanırlar. Politik ekonomi, modern toplum analizimizdeki politik ve ekonomik faktörlerin bütünleşmesidir. Neredeyse herkes siyaset ve ekonominin iç içe geçtiği konusunda hemfikir olacağından siyaset ekonomiyi etkilemekte ve ekonomi de siyaseti etkilemektedir. Dolayısıyla siyasette verilen politik vaatler her zaman ekonomik gerçeklerle örtüşmeyebilir (Frieden, 2020).

2.6. Üniversitelerde Stratejik Planlama: Tarihçe ve İşleyişi

Ülkemizde üniversitelerin stratejik işleyişi ve tarihsel sürecini Yükseköğretim Kurulu şu şekilde tanımlamaktadır “1982 Anayasası'nın 131. maddesi uyarınca; yükseköğretim kurumlarının öğretimini planlamak, düzenlemek, yönetmek, koordine etmek, denetlemek, yükseköğretim kurumlarındaki eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini yönlendirmek bu kurumların kanunda belirtilen amaç ve ilkeler doğrultusunda kurulmasını, geliştirilmesini ve üniversitelere tahsis edilen kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için planlama yapmak maksadı ile kurulmuş bir kurum olup Anayasa'ya göre; Kurulun teşkilatı, görev, yetki, sorumluluğu ve çalışma esasları 1981'de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kanuna göre; yükseköğretim, akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanmış; Türkiye'deki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış; akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa'nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde

özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu kurulmuştur (<https://www.yok.gov.tr>).

1982 yılında İstanbul'da Mimar Sinan, Marmara ve Yıldız Teknik, Ankara'da Gazi, Antalya'da Akdeniz, İzmir'de Dokuz Eylül ve Edirne'de Trakya Üniversiteleri ve Van'da Yüzüncü Yıl Üniversitesi kurulmuş ve üniversite sayısı 27'ye ulaşmıştır. 1992'de çıkarılan 3837 sayılı Kanunla, çoğu daha önce o illerde mevcut olan birimlerin nüvelerini teşkil ettiği, 23 yeni devlet üniversitesinin ve 1 vakıf üniversitesinin kurulmasıyla üniversite sayısı 53'e ulaşmıştır. 1992 yılında yapılan yasal düzenleme ile kar amacı gütmeyen vakıfların yükseköğretim kurumları kurmalarına imkan sağlanmış, bu kapsamda ilk olarak Bilkent Üniversitesi kurulmuştur. 1992 sonrasında 22 vakıf üniversitesi ve 2 devlet üniversitesi kurulmuş 2005 sonu itibariyle Türkiye'de toplam üniversite sayısı 77'ye yükselmiştir (<https://www.yok.gov.tr>).

2006 yılında 15 yeni devlet üniversitesi ve 1 yeni vakıf üniversitesi kurulmuş, ülkemizdeki üniversite sayısı 68 devlet üniversitesi ve 25 vakıf üniversitesi olmak üzere toplamda 93'e ulaşmıştır. Üniversite sayısındaki bu hızlı büyüme 2007 yılında da devam etmiş ve 2007 yılında 23 yeni üniversitenin (17 devlet ve 5 vakıf) kurulmasıyla üniversite sayısı toplamda 115 olmuştur. 2008 yılında 9 farklı ilde 9 yeni devlet üniversitesi kurulmuş ve böylelikle 2008 yılı itibariyle ülkemizde üniversiteler tüm illerimize yaygınlaştırılmıştır. 2008 ve 2009 yıllarında kurulan 15 yeni vakıf üniversitesiyle birlikte 2009 yılı sonunda ülkemizdeki toplam üniversite sayısı 139'a yükselmiştir. 2010-2014 yılları arasında ülkemizde kurulan toplam üniversite sayısı ise (10 devlet ve 22 vakıf olmak üzere) 32'dir (<https://www.yok.gov.tr>).

Türk yükseköğretim sisteminin düzenlenmesi, yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön verilmesi, ilgili Kanunla kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerk ve kamu tüzel kişiliğine sahip olan Yükseköğretim Kurulu'nun stratejik planlamaya yönelik ilk kurumsal çalışmaları 2006 yılında gerçekleştirilmiştir. Aradan geçen süreç içerisinde 2016-2020 dönemine ilişkin YÖK Stratejik Planı 07.04.2016 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir" (<https://www.yok.gov.tr>).

2.6.1. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Amacı

Türk yükseköğretim sisteminde üniversitelerimizde stratejik planlamaların amaçları Yükseköğretim Kurulunun “2019-2023 dönemi stratejik planında yer alan Amaç ve Hedeflere ulaşmak üzere yapılacak çalışmaların ve ortaya konacak performansın izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerekli koordinasyonun sağlanması büyük önem arz etmektedir. Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı’nın uygulamaya konulmasıyla birlikte, bu belgede yer alan Stratejik Amaç ve Hedeflere ulaşmak için yürütülecek eylemler ve performans göstergeleri zemininde, izleme ve değerlendirme süreci başlayacaktır. Bu süreçte belirlenen eylemlerin ne ölçüde yerine getirildiği, sunulan Performans Hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığı ve kullanılan kaynakların öngörülerle tutarlı olup olmadığı sistemli bir şekilde izlenecek ve belirli aralıklarla raporlanacaktır.

Bu raporlar, değerlendirmeyi desteklemek üzere, Hedeflerin gerçekleşme düzeyleri hakkında sorumlu birimlerden elde edilen açıklama ve yorumları da içerecektir. İzlemelerde aşağıdaki tablolardakine benzer değerlendirme çizelgeleri kullanılacaktır” (https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/strateji_dairesi/stratejik-plan/2019_2023_Stratejik_Plan.pdf).

Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı kapsamında belirlenen temel stratejik amaçlar şunlardır:

“Amaç- 1 Yükseköğretimi Nitelik ve Nicelik Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Uygun Etkin ve Etkili Olarak Planlamak ve Yönetmek

Hedef 1.1. Yükseköğretim kurumlarının, birimlerinin ve programlarının açılması, açılan bu programlara öğrenci alınması taleplerini, ülke ve bölge planları ile iş dünyasının ihtiyaçlarını ve küresel eğilimleri dikkate alarak bununla ilişkili karar alma süreçlerini geliştirmek

Hedef 1.2. Yükseköğretim sistemindeki insan kaynağını nicelik ve nitelik olarak geliştirmek

Hedef 1.3. Yükseköğretim sistemindeki öğrenci kapasitesini nicelik ve nitelik olarak geliştirmek

Hedef 1.4. Türkiye yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma düzeyini arttırmak

Hedef 1.5. Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitesinin geliştirilmesi yönünde stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek

Hedef 1.6. Yükseköğretim kurumlarının paydaşları ile işbirliklerinin geliştirilmesi yönünde stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek

AMAÇ- 2 Yükseköğretim Kurulunun Kurumsal Kapasitesini ve İşleyişini Geliştirmek

Hedef 2.1. Belge, Veri ve Bilgi Yönetim Sistemlerini Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak

Hedef 2.2 Dijitalleşme kapsamında yükseköğretim kurumlarından gelen talep ve işlemlerde bürokrasinin azaltılarak karar alma süreçlerinin hızlandırılması, var olanların iyileştirilmesi ve Kurulumuz tarafından sunulan hizmetlerin e-Devlet üzerinden tamamlanması

Hedef 2.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirmek

Hedef 2.4. Kurumsal ve Kurumlar arası İletişimin ve İşbirliğinin Etkinliğini Artırmak

Hedef 2.5 Yükseköğretim Kurulu Tarafından Yönetilen Değişim Programları (Mevlana, Farabi) ve Yurtdışı Destek Programlarını Daha Etkin Şekilde Yönetmek

AMAÇ- 3 Yükseköğretim Denetim Sistemini Daha Etkin ve Etkili Hale Getirmek

Hedef 3.1. Yükseköğretim Gözetim ve Denetim Sistemine İlişkin Mevzuatı Amaca Uygun Şekilde geliştirmek

AMAÇ- 4 Üniversitelerarası Kurulun Kurumsal Kapasitesinin İşleyişini Geliştirmek

Hedef 4.1. Üniversitelerarası Kurula Ait Mevzuatı Geliştirmek

Hedef 4.2. Konsey ve Komisyonların Karar Alma Süreçlerini İyileştirmek

Hedef 4.3. Üniversitelerarası Kurulun Fiziki ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek

Hedef 4.4. Yurtdışında Alınan Doktora, Sanatta Yeterlik, Doçentlik ve Profesörlük Unvanlarının Değerlendirme İş ve işlemlerini Geliştirmek ve Süreci Hızlandırmak

Her bir stratejik amaç altında tanımlanan hedefler ve faaliyetler ile performans göstergeleri ve yıllık hedef değerleri ileride tablolar halinde sunulmaktadır. Toplam dört

stratejik amaç, 16 hedef ve bu hedeflere ulaşabilmek üzere her bir stratejik hedefin altında faaliyetler tanımlanmıştır”

(https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/strateji_dairesi/stratejik-plan/2019_2023_Stratejik_Plan.pdf).

2.6.2. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Önemi

Türk yükseköğretim sisteminin düzenlenmesi, “yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerine yön verilmesi gibi görev ve yetkileri ilgili kanun çerçevesinde belirlenen, özerk ve kamu tüzel kişiliğine sahip Yükseköğretim Kurulu’nun stratejik planlamaya yönelik kurumsal çalışmaların hedeflerine ulaşabilmesi açısından aşağıdaki temel değerler Üniversitelerde stratejik planlamanın önemini ortaya koymaktadır.

- *Temel Değerler*
- *Yenilikçilik*
- *Fırsat eşitliği ve sosyal adalet*
- *Çeşitlilik*
- *Kalite*
- *Katılımcılık*
- *Bilimsel rekabet ortamı*
- *Şeffaflık*
- *Hesap verebilirlik*
- *İşbirliği*
- *Akademik ve bilimsel özgürlük*
- *Kurumsal özerklik”* (<https://www.yok.gov.tr>).

2.6.3. Üniversitelerde Stratejik Planlamanın Kapsamı

Türk yükseköğretim sisteminin stratejik planlamanın kapsamına baktığımızda “24.07.2018 tarihli ve 30488 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 13 sayılı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 2 nci maddesiyle Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen temel hedef, ilke ve amaçlar çerçevesinde stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin genel ilke, esas ve usullerin tespit edilmesi; kamu idarelerinin stratejik planlarının kalkınma planı, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar ve orta vadeli programda

belirlenen hedef ve amaçlara uygun olarak hazırlanmasının sağlanması, uygulamanın izlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi görevi Strateji ve Bütçe Başkanlığına verilmiştir (<https://www.yok.gov.tr>).

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 100 Günlük İcraat Programı kapsamında kamu idarelerinin 2019-2023 dönemi stratejik plan taslaklarının Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Programda belirlenen hedef ve politikaları içerecek şekilde ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun bir biçimde yeniden hazırlanması talep edilmiştir

(https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/strateji_dairesi/stratejik-plan/2019_2023_Stratejik_Plan.pdf).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNDEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Konusu

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de yükseköğretimin geleceği konusunu stratejik planlar üzerinden incelemek ve Türkiye'nin yükseköğretim sisteminin gelecekteki gelişimi için öneriler sunmaktır. Stratejik planların “Geleceğe Bakış” başlığı altında yer alan vizyon ve misyon bildirimleri ile SWOT analizi kısmında yer alan ifadeler incelenerek anahtar kavramlar üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmanın kısıtları, veri toplama yönteminin çevrimiçi erişime açık internet kaynakların ve literatür taraması ile sınırlı olması ve yalnızca Türkiye'deki devlet yükseköğretim kurumlarını ve politikalarını ele almasıdır. Ayrıca, sadece YÖK ve Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında açık erişimle yayınlanan internet erişim 2019-2023 yılına kadar olan veriler dikkate alınmıştır.

Araştırmada devlet üniversitelerinin tercih edilme sebebi, Türkiye'de yükseköğretim alanında öncelikli ve en büyük paya sahip olmalarıdır. Ayrıca, öğrencilerin maddi olanaksızlıklar nedeniyle erişilebilirlik potansiyelinin yüksek olması da önemli bir etkidir. Özel (vakıf) üniversitelerin ise farklı bir finansman ve yönetim yapısı olduğu dikkate alınmıştır. Bu nedenle, özel (vakıf) üniversitelerin çalışmaya dâhil edilmemesi, sonuçların tutarlılığı ve karşılaştırılabilirliği açısından önemlidir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada, 81 ilde bulunan üniversitelerin en son stratejik planları incelenmiştir.

3.4. Araştırmanın Analiz Yöntemi

Çalışmada betimleyici analiz yöntemi kullanılmıştır. Stratejik planlardaki misyon ve vizyon bildirimleri ile SWOT analizi kısmında yer alan ifadeler üzerinden

anahtar kavramlar oluşturulmuş ve üniversitelerin bu anahtar kavramlara ne ölçüde yer verdikleri analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Tablo 1: Üniversitelerin Misyon Beyanlarında Oluşan Temalar

Misyon Beyanları	Bölgesel Eğitim Öğretim Ve Araştırma Merkezi Olmak	Dünya Üniversitesi Olmak	Topluma Katteli Güvenilir Eğitim Vermek	Ülke Gelişimine Katkıda Bulunacak Bilgi Ve Teknoloji Üretmek	İnsanlığın Gelişimine Hizmet Edecek Bireyler Yetistirmek	Topluma Katkı Sağlamak	Kalite Odaklı Ve Yenilikçi Olmak
ÜNİVERSİTELER							
Abant İzzet Baysal Üniversitesi				+	+		
Abdullah Gül Üniversitesi						+	
Adıyaman Üniversitesi					+	+	
Adnan Menderes Üniversitesi			+				
Afyon Kocatepe Üniversitesi					+		
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi					+		
Ahi Evran Üniversitesi					+	+	
Akdeniz Üniversitesi			+		+	+	
Aksaray Üniversitesi					+		
Amasya Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>						
Anadolu Üniversitesi		+					
Ankara Üniversitesi			+		+		
Ardahan Üniversitesi					+	+	+
Artvin Çoruh Üniversitesi					+	+	
Atatürk Üniversitesi					+	+	
Balıkesir Üniversitesi			+		+		
Bartın Üniversitesi					+	+	
Batman Üniversitesi					+		
Bayburt Üniversitesi					+	+	
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi					+	+	
Bingöl Üniversitesi					+	+	
Bitlis Eren Üniversitesi					+	+	
Bozok Üniversitesi				+			
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi						+	

Bülent Ecevit Üniversitesi		+	+				
Cumhuriyet Üniversitesi	+						
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi		+	+				
Çankırı Karatekin Üniversitesi		+					
Çukurova Üniversitesi		+					
Dicle Üniversitesi			+				
Dumlupınar Üniversitesi		+					
Düzce Üniversitesi			+				
Ege Üniversitesi		+		+			
Erciyes Üniversitesi		+	+				
Erzincan Üniversitesi		+	+	+			
Fırat Üniversitesi		+	+				
Gaziantep Üniversitesi		+	+				
Gaziosmanpaşa Üniversitesi		+	+				
Giresun Üniversitesi		+	+				
Gümüşhane Üniversitesi		+					
Hakkari Üniversitesi		+	+			+	
Harran Üniversitesi		+		+			
Hitit Üniversitesi		+	+				
Iğdır Üniversitesi		+					
İnönü Üniversitesi				+			
İstanbul Üniversitesi							
Kafkas Üniversitesi		+				+	
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi					+		
Karabük Üniversitesi		+	+				
Karadeniz Teknik Üniversitesi	+						
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi		+	+				
Kastamonu Üniversitesi			+				
Kırıkkale Üniversitesi			+				
Kırklareli Üniversitesi		+	+				
Kilis 7 Aralık Üniversitesi		+	+	+			
Kocaeli Üniversitesi		+	+				
Manisa Celal Bayar Üniversitesi			+				
Mardin Artuklu Üniversitesi		+	+				
Mersin Üniversitesi		+	+				

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi			+				
Mustafa Kemal Üniversitesi		+					
Muş Alparslan Üniversitesi	+						
Namık Kemal Üniversitesi			+				
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	+						
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi		+	+				
Ondokuz Mayıs Üniversitesi		+	+		+		
Ordu Üniversitesi		+	+				
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	+						
Pamukkale Üniversitesi			+				
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi		+	+				
Sakarya Üniversitesi		+	+				
Selçuk Üniversitesi					+		
Siirt Üniversitesi			+				
Sinop Üniversitesi		+	+				
Süleyman Demirel Üniversitesi					+		
Şırnak Üniversitesi		+	+				
Trakya Üniversitesi		+	+				
Tunceli Munzur Üniversitesi		+			+		
Uludağ Üniversitesi		+	+				
Uşak Üniversitesi		+	+				
Yalova Üniversitesi		+	+				
Yüzüncü Yıl Üniversitesi		+	+				

Tablo 1'den elde edilen verilere göre, Abant İzzet Baysal Üniversitesi topluma katkı sağlama ve ülke gelişimine katkıda bulunma misyonlarına sahiptir. Benzer şekilde Adıyaman Üniversitesi de topluma katkı sağlama ve bireylerin yetiştirilmesi misyonlarına sahiptir ancak yenilikçi ve kalite odaklı yaklaşımları diğer üniversitelere göre geride kalabilir. Adnan Menderes Üniversitesi kaliteli ve güvenilir eğitim vermeyi hedeflemektedir ancak misyon beyanında yenilikçi yaklaşım veya bölgesel eğitim, öğretim ve araştırma merkezi olarak faaliyet gösterme hedefi belirtilmemiştir. Akdeniz Üniversitesi topluma katkı sağlama, bireylerin yetiştirilmesi ve kalite odaklı yaklaşımları benimserken ayrıca dünya üniversitesi olma hedefine sahiptir. Ahi Evran Üniversitesi topluma katkı sağlama ve bireylerin yetiştirilmesi misyonlarına sahip olsa da yenilikçi yaklaşımlar veya bölgesel eğitim, öğretim ve araştırma merkezi olarak

faaliyet gösterme hedefleri belirsizlik taşımaktadır. Anadolu Üniversitesi uzaktan eğitim konusunda uzmanlaşmış bir üniversite olarak belirgin bir hedefe sahiptir ancak diğer üniversitelerin topluma katkı sağlama veya ülke gelişimine katkıda bulunma hedefleri bu üniversitenin misyon beyanında belirgin değildir. Ankara Üniversitesi bireylerin yetiştirilmesi ve bölgesel eğitim, öğretim ve araştırma merkezi olarak faaliyet gösterme hedeflerine sahip olsa da topluma katkı sağlama hedefi konusunda belirsizlikler vardır. Ardahan Üniversitesi topluma kaliteli ve güvenilir eğitim verme ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlama gibi güçlü hedeflere sahiptir. Ayrıca ülke gelişimine katkıda bulunma hedefi de mevcuttur ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlama potansiyeli yüksektir.

Artvin Çoruh Üniversitesi, Türkiye'nin Karadeniz bölgesinde bulunan bir devlet üniversitesidir. 2007 yılında kurulan üniversite, doğal kaynakları, biyolojik çeşitliliği, tarihi ve kültürel zenginlikleri ile bilinmektedir. Üniversitenin misyon beyanında topluma katkı sağlama ve bireyler yetiştirme hedefleri öne çıkmaktadır. Ayrıca, bilimsel araştırmalar ve uluslararası iş birlikleri gibi diğer hedefleri de mevcuttur. Artvin Çoruh Üniversitesi'nin güçlü yönleri arasında, doğal ve kültürel zenginlikleri ile yüksek turizm potansiyeline sahip bölgesinde faaliyet göstermesi ve yenilikçi yaklaşımlar benimsemesi yer alırken, misyon beyanında belirgin bir dünya üniversitesi olma hedefi yer almamaktadır. Atatürk Üniversitesi, Türkiye'nin Doğu Anadolu bölgesinde bulunan bir devlet üniversitesidir. 1957 yılında kurulan üniversite, yaklaşık 40.000 öğrenciye eğitim vermektedir. Üniversitenin misyon beyanında topluma katkı sağlama, bireyler yetiştirme ve bilimsel araştırmalar yapma hedefleri öne çıkmaktadır. Ayrıca, sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleyerek toplumla etkileşim halinde olma hedefi de mevcuttur. Atatürk Üniversitesi'nin güçlü yönleri arasında, bölgedeki tarım, hayvancılık, madencilik gibi sektörlerdeki ihtiyaçlara yönelik özelleştirilmiş eğitim programları sunması ve kaliteli öğretim kadrosuna sahip olması yer almaktadır. Ancak, misyon beyanında belirgin bir dünya üniversitesi olma veya yenilikçi yaklaşımlar benimseme hedefi yer almamaktadır.

Balıkesir Üniversitesi, bilgi ve teknoloji üretimiyle ülkenin gelişimine katkı sağlamayı ve topluma fayda sağlamayı hedefleyen bir üniversite olarak konumlanmaktadır. Bartın Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek topluma katkı sağlama hedefini taşımaktadır. Batman Üniversitesi,

insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi amaçlayarak öğrenci gelişimine odaklanmaktadır. Bayburt Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi olmayı hedefleyerek topluma fayda sağlama amacını benimsemektedir. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek topluma fayda sağlama hedefini taşımaktadır. Bingöl Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek topluma katkı sağlama hedefini benimsemektedir. Bitlis Eren Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek topluma fayda sağlama hedefini taşımaktadır. Bozok Üniversitesi, bilgi ve teknoloji üretimi yoluyla ülke gelişimine katkı sağlama hedefini benimsemektedir. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, kaliteli ve güvenilir eğitim hizmetleri sunarak topluma fayda sağlama hedefini taşımaktadır. Bülent Ecevit Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek topluma fayda sağlama amacını taşımaktadır. Cumhuriyet Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek eğitim hizmetlerini yürütmeyi amaçlamaktadır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirme hedefiyle birlikte topluma fayda sağlama amacını taşımaktadır. Çankırı Karatekin Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek eğitim hizmetlerinde kaliteyi ön planda tutmayı hedeflemektedir.

Çukurova Üniversitesi, eğitim hizmetleri sunarken kaliteyi artırmayı ve yenilikçi bir yaklaşım benimsemeyi hedefleyen bir üniversitedir. Dicle Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirme amacıyla eğitim hizmetleri sunmaktadır. Dumlupınar Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek eğitim hizmetleri sunmayı öncelikli tutmaktadır. Düzce Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirme hedefi ile eğitim hizmetleri sunmayı amaçlayan bir üniversitedir. Ege Üniversitesi, ülke gelişimine katkı sağlayacak bilgi ve teknoloji üretmeyi hedefleyen ve kalite odaklı bir yaklaşım benimseyen bir üniversitedir. Erciyes Üniversitesi, topluma katkı sağlama amacını taşıyan ve kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyen bir üniversitedir. Erzincan Üniversitesi de insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirme hedefi ile ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretmeyi amaçlayan bir üniversitedir. Fırat Üniversitesi de insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirme amacı ile topluma katkı sağlamayı hedefleyen bir üniversitedir. Gaziantep Üniversitesi, topluma katkı sağlama amacını hedeflerken özellikle kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimsemekte ve eğitim

hizmetlerinde bu ilkelere uygun davranmaktadır. Gaziosmanpaşa Üniversitesi de topluma katkı sağlamayı amaçlarken, eğitim hizmetleri sunarken kaliteyi öncelikli tutmaktadır. Giresun Üniversitesi de topluma katkı sağlama amacını taşıyan ve eğitim hizmetlerinde kaliteyi öncelikli tutan bir üniversitedir. Gümüşhane Üniversitesi de eğitim hizmetleri sunarken kaliteyi ön planda tutmayı amaçlamaktadır.

Hakkâri Üniversitesi: Hakkâri Üniversitesi, topluma katkı sağlama amacıyla birlikte, öğrencilerin gelişimine de odaklanmayı hedeflemektedir. Harran Üniversitesi: Harran Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi amaçlamakta ve öğrencilerin gelişimine odaklanmaktadır. Hitit Üniversitesi: Hitit Üniversitesi, topluma katkı sağlama amacını benimsemekte olup, eğitim hizmetleri sunarken kalite odaklı ve yenilikçi olmayı hedeflemektedir. Iğdır Üniversitesi: Iğdır Üniversitesi, eğitim hizmetleri sunarken kaliteyi ön planda tutmayı amaçlamaktadır. İnönü Üniversitesi'nin misyon beyanına göre, üniversite insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, eğitim hizmetleri sunarken öğrencilerin gelişimine odaklanmayı benimsemektedir. Öte yandan, İstanbul Üniversitesi'nin tabloda misyon beyanı yer almamaktadır.

Ancak, İstanbul Üniversitesi'nin ana amacı, öğrencilere kaliteli eğitim hizmetleri sunmak ve bilimsel araştırmalara katkıda bulunmaktır. İstanbul Üniversitesi, tarihindeki köklü geçmişi ve deneyimleriyle Türkiye'nin en önemli üniversitelerinden biridir ve uluslararası düzeyde saygın bir konuma sahiptir. Kafkas Üniversitesi, bölgesel eğitim öğretim ve araştırma merkezi olma hedefini taşıırken aynı zamanda topluma katkı sağlamak ve dünya üniversitesi olma hedeflerini de benimsemektedir. Ayrıca, üniversite ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme amacını taşımaktadır. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, topluma katkı sağlamayı hedeflemekte ve bu doğrultuda öğrencilerine kaliteli ve güvenilir eğitim hizmetleri sunmaktadır. Karabük Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek öğrencilerine eğitim hizmetleri sunmayı hedeflerken, aynı zamanda ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme hedefini de belirtmektedir. Karadeniz Teknik Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi hedeflemekte ve bu doğrultuda öğrencilerine kaliteli eğitim hizmetleri sunmayı amaçlamaktadır. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, topluma katkı sağlama ve ülke gelişimine katkıda bulunacak

bilgi ve teknoloji üretme hedeflerini benimseyerek öğrencilerine kaliteli eğitim hizmetleri sunmaktadır. Kastamonu Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi hedeflerken aynı zamanda bölgesel eğitim öğretim ve araştırma merkezi olma hedefini taşımaktadır.

Kırıkkale Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmek ve ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretmek hedefleri doğrultusunda öğrencilerine eğitim hizmetleri sunmaktadır. Kırklareli Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek öğrencilerine kaliteli eğitim hizmetleri sunmayı hedeflemekte ve aynı zamanda topluma katkı sağlama amacını taşımaktadır. Kilis 7 Aralık Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek öğrencilerine eğitim hizmetleri sunmayı hedeflemekte ve aynı zamanda topluma katkı sağlama ve ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme hedeflerini taşımaktadır. Kocaeli Üniversitesi, topluma kaliteli ve güvenilir eğitim vermeyi hedeflemekte ve aynı zamanda ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme amacını taşımaktadır. Manisa Celal Bayar Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi hedeflemekte ve bu doğrultuda öğrencilerine kaliteli eğitim hizmetleri sunmaktadır. Mardin Artuklu Üniversitesi, topluma katkı sağlama ve ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme hedeflerini benimseyerek öğrencilerine kaliteli eğitim hizmetleri sunmaktadır. Mersin Üniversitesi, topluma kaliteli ve güvenilir eğitim vermeyi hedeflemekte ve aynı zamanda ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme amacını taşımaktadır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi hedeflemekte ve aynı zamanda bölgesel eğitim öğretim ve araştırma merkezi olma hedefini taşımaktadır. Mustafa Kemal Üniversitesi, kalite odaklı bir yaklaşım benimseyerek öğrencilerine eğitim hizmetleri sunmayı hedeflemekte ve aynı zamanda topluma katkı sağlama amacını taşımaktadır. Muş Alparslan Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi hedeflemekte ve aynı zamanda bölgesel eğitim öğretim ve araştırma merkezi olma hedefini taşımaktadır.

Namık Kemal Üniversitesi, topluma katkı sağlama hedefi doğrultusunda öğrencilerine eğitim hizmetleri sunmaktadır. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek öğrencilerine eğitim hizmetleri

sunmayı hedeflemekte ve aynı zamanda topluma katkı sağlama amacını taşımaktadır. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi hedeflemekte ve aynı zamanda ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme hedeflerini taşımaktadır. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi ve ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretmeyi misyon beyanları arasında belirtmiştir. Ayrıca kalite odaklı ve yenilikçi olma hedefiyle birlikte dünya üniversitesi olmak yolunda ilerlemektedir. Topluma da katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ordu Üniversitesi de topluma katkı sağlamayı hedeflemekte ve kalite odaklı olma yolunda ilerlemektedir. Ancak insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirme hedefi misyon beyanları arasında öne çıkmamaktadır. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme, kalite odaklı ve yenilikçi olma hedefleriyle birlikte bölgesel eğitim öğretim ve araştırma merkezi olma yolunda ilerlemektedir. Pamukkale Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirme, ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme ve topluma kaliteli güvenilir eğitim verme hedeflerini misyon beyanları arasında belirtmiştir. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, topluma katkı sağlama, kalite odaklı ve yenilikçi olma, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirme ve ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme hedefleriyle misyon beyanları arasında yer almaktadır.

Sakarya Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi olmayı, topluma katkı sağlamayı, ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretmeyi, dünya üniversitesi olmayı ve bölgesel eğitim öğretim ve araştırma merkezi olmayı misyon beyanı olarak belirlemiştir. Ayrıca, üniversitenin insan kaynakları, fiziksel ve teknolojik kaynakları etkin kullanarak öğrencilere, araştırmacılara ve topluma kaliteli ve güvenilir eğitim vermek hedefleri arasında yer almaktadır. Selçuk Üniversitesi ise insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi, topluma katkı sağlamayı, ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretmeyi ve topluma kaliteli güvenilir eğitim vermeyi misyon beyanı olarak belirlemiştir. Ayrıca, üniversitenin nitelikli öğrenci, öğretim elemanı ve idari personeli, güçlü ve yenilikçi araştırma altyapısı, uluslararası alanda tanınan bir üniversite olma vizyonu da bulunmaktadır. Siirt Üniversitesi ise insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi, topluma katkı sağlamayı, bölgesel kalkınmaya destek olacak bilgi ve teknoloji üretmeyi, topluma kaliteli ve güvenilir

eğitim vermek hedeflerini misyon beyanı olarak belirlemiştir. Ayrıca, üniversitenin uluslararası alanda tanınan bir üniversite olma vizyonu, araştırma kapasitesinin geliştirilmesi, sosyal, kültürel ve sanatsal etkinliklerin artırılması da bulunmaktadır. Sinop Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir eğitim anlayışını benimseyerek, topluma katkı sağlamayı, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi, ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretmeyi ve topluma kaliteli ve güvenilir bir eğitim vermeyi hedeflemektedir. Süleyman Demirel Üniversitesi ise bu amaçları gerçekleştirmek için bölgesel eğitim, öğretim ve araştırma merkezi olarak hizmet vermektedir. şırnak Üniversitesi de topluma katkı sağlamak, insanlığın gelişimine hizmet etmek, ülke gelişimine katkıda bulunmak, kaliteli ve güvenilir bir eğitim vermek ve bölgesel eğitim, öğretim ve araştırma merkezi olmak amacıyla faaliyet göstermektedir.

Trakya Üniversitesi, topluma kaliteli ve güvenilir eğitim vermeye odaklanmıştır. Ayrıca yenilikçi yaklaşımları benimseyerek uluslararası düzeyde bir üniversite olmayı hedeflemektedir. Tunceli Munzur Üniversitesi, insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeye odaklanmıştır ve ayrıca ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretmeyi de hedeflemektedir. Uludağ Üniversitesi, kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimseyerek ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretmeyi de hedeflemektedir. Uşak Üniversitesi, topluma katkı sağlamak amacıyla kaliteli ve güvenilir eğitim vermektedir. Yalova Üniversitesi, topluma kaliteli ve güvenilir eğitim vermekle birlikte yenilikçi yaklaşımları benimseyerek bölgesel bir eğitim öğretim ve araştırma merkezi olmayı hedeflemektedir. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, topluma kaliteli ve güvenilir eğitim vererek insanların gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Tablo 2: Üniversitelerin Vizyon Beyanlarında Oluşan Temalar

Vizyon Beyanları	Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversite Olmak	Öncü Üniversite Olmak	Tercih Edilen Üniversite Olmak	Uluslararası Saygın Üniversite Olmak	Yenilikçi Üniversite Olmak	Araştırma Üniversitesi Olmak	Referans Gösterilen Üniversite Olmak
ÜNİVERSİTELER							
Abant İzzet Baysal Üniversitesi				+	+		
Abdullah Gül Üniversitesi				+			
Adıyaman Üniversitesi			+				
Adnan Menderes Üniversitesi			+		+		
Afyon Kocatepe Üniversitesi				+	+		+
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi			+	+			
Ahi Evran Üniversitesi			+				+
Akdeniz Üniversitesi		+				+	
Aksaray Üniversitesi					+		
Amasya Üniversitesi					+		
Anadolu Üniversitesi				+			
Ankara Üniversitesi		+			+		
Ardahan Üniversitesi		+					+
Artvin Çoruh Üniversitesi		+			+		+
Atatürk Üniversitesi		+		+			+
Balıkesir Üniversitesi				+	+		
Bartın Üniversitesi			+			+	
Batman Üniversitesi			+				+
Bayburt Üniversitesi				+	+		+
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi			+				
Bingöl Üniversitesi		+		+			+
Bitlis Eren Üniversitesi		+			+		
Bozok Üniversitesi		+			+		
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi					+		+
Bülent Ecevit Üniversitesi				+			+
Cumhuriyet Üniversitesi							+
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi				+	+		
Çankırı Karatekin Üniversitesi					+		+

Çukurova Üniversitesi		+				+	+
Dicle Üniversitesi		+		+			
Dumlupınar Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>						
Düzce Üniversitesi							
Ege Üniversitesi		+		+		+	
Erciyes Üniversitesi						+	
Erzincan Üniversitesi				+			
Fırat Üniversitesi		+		+		+	
Gaziantep Üniversitesi		+		+			
Gaziosmanpaşa Üniversitesi			+	+			+
Giresun Üniversitesi			+	+	+		
Gümüşhane Üniversitesi					+		
Hakkari Üniversitesi							+
Harran Üniversitesi		+		+		+	
Hitit Üniversitesi				+	+		
Iğdır Üniversitesi		+	+			+	+
İnönü Üniversitesi	+	+		+			
İstanbul Üniversitesi			+				
Kafkas Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>						
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi		+					
Karabük Üniversitesi						+	
Karadeniz Teknik Üniversitesi		+	+		+		
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi							
Kastamonu Üniversitesi		+	+	+			+
Kırıkkale Üniversitesi				+			
Kırklareli Üniversitesi			+				+
Kilis 7 Aralık Üniversitesi				+			
Kocaeli Üniversitesi		+	+	+		+	
Manisa Celal Bayar Üniversitesi				+	+		
Mardin Artuklu Üniversitesi				+		+	
Mersin Üniversitesi				+			
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi						+	
Mustafa Kemal Üniversitesi		+				+	
Muş Alparslan Üniversitesi		+		+	+		
Namık Kemal Üniversitesi		+			+		

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi				+			
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi			+			+	+
Ondokuz Mayıs Üniversitesi			+	+			
Ordu Üniversitesi		+	+		+		
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi				+			
Pamukkale Üniversitesi			+	+		+	
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi		+			+		
Sakarya Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>						
Selçuk Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>						
Siirt Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>						
Sinop Üniversitesi							+
Süleyman Demirel Üniversitesi						+	
Şırnak Üniversitesi							+
Trakya Üniversitesi						+	
Tunceli Munzur Üniversitesi			+			+	+
Uludağ Üniversitesi		+	+				
Uşak Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>						
Yalova Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>						
Yüzüncü Yıl Üniversitesi			+			+	

Tablo 2'ye göre, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, hem referans gösterilen bir üniversite hem de araştırma üniversitesi olmayı hedeflemektedir. Adnan Menderes Üniversitesi de referans gösterilen bir üniversite olmayı hedeflerken, aynı zamanda yenilikçi bir üniversite olmayı da hedeflemektedir. Afyon Kocatepe Üniversitesi ise araştırma üniversitesi ve bölgesel kalkınma odaklı bir üniversite olarak kendini konumlandırmaktadır. Abdullah Gül Üniversitesi, referans gösterilen bir üniversite olmak hedefiyle birlikte diğer hedeflerden özellikle ayrılmaktadır. Adıyaman Üniversitesi ise uluslararası saygın bir üniversite olmak hedefini benimsemiştir. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, araştırma üniversitesi olma hedefi doğrultusunda yenilikçi ve öncü bir üniversite olarak kendini geliştirmeye çalışmaktadır. Ahi Evran Üniversitesi ise özellikle bölgesel kalkınma odaklı bir üniversite olarak öne çıkmaktadır. Akdeniz Üniversitesi ise uluslararası alanda saygın bir üniversite olma hedefi doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Aksaray Üniversitesi ise herhangi bir özel vurgu olmamakla birlikte genel olarak akademik gelişime katkı sağlamak amacındadır.

Amasya Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi ise sırasıyla uluslararası saygın bir üniversite olma, referans gösterilen üniversite olma ve yenilikçi bir üniversite olma hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedirler. Ardahan Üniversitesi ise bölgesel kalkınmaya yönelik çalışmalarına odaklanırken, aynı zamanda uluslararası alanda tanınan bir üniversite haline gelmek için çaba harcamaktadır. Artvin Çoruh Üniversitesi, uluslararası saygın bir üniversite olma hedefi ile çalışmalarını sürdürmektedir. Bunun yanı sıra, yenilikçi bir üniversite olarak da dikkat çekmektedir.

Atatürk Üniversitesi ise referans gösterilen bir üniversite olma özelliği ile öne çıkmaktadır. Ayrıca araştırma üniversitesi olarak da faaliyet gösteren Atatürk Üniversitesi, uluslararası saygın bir konuma gelmek için çaba harcamaktadır. Balıkesir Üniversitesi, yenilikçi bir üniversite olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca bölgesel kalkınma odaklı bir üniversite olarak da dikkat çeken Balıkesir Üniversitesi, tercih edilen bir üniversite olma yolunda da ilerlemektedir. Bartın Üniversitesi, yenilikçi bir üniversite olarak bilinmektedir ve özellikle teknoloji ve mühendislik alanlarında öncü bir konumda yer almaktadır. Batman Üniversitesi ise uluslararası saygın bir üniversite olma hedefi ile çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca öncü bir üniversite olarak da kendini tanımlayan Batman Üniversitesi, bölgesel kalkınma odaklı bir yapıya sahiptir. Bayburt Üniversitesi, hem referans gösterilen bir üniversite hem de uluslararası saygın bir üniversite olma hedefi ile çalışmalarını sürdürmektedir. Bunun yanı sıra, öncü bir üniversite olarak da kendini tanımlayan Bayburt Üniversitesi, bölgesel kalkınmaya da katkı sağlamaktadır. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ise bölgesel kalkınma odaklı bir yapıya sahip olmakla birlikte, tercih edilen bir üniversite olma yolunda da ilerlemektedir. Bingöl Üniversitesi, araştırma üniversitesi olarak faaliyet göstermektedir ve özellikle sosyal bilimler alanında öncü bir konumda yer almaktadır. Bitlis Eren Üniversitesi ise uluslararası saygın bir üniversite olma hedefi ile çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca yenilikçi bir üniversite olarak da faaliyet göstermektedir. Bozok Üniversitesi, Yozgat ilinde bulunmaktadır. Referans gösterilen üniversite olmak ve yenilikçi bir üniversite olmak hedefleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, araştırma üniversitesi olma hedefine de sahiptir. Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak ilinde yer almaktadır. Öncü üniversite olmak hedefi arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, araştırma faaliyetlerine ve yenilikçi projelere öncelik vermektedir. Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas ilinde bulunmaktadır. Bölgesel kalkınma odaklı bir

üniversite olma hedefine sahiptir. Ayrıca, eğitim ve araştırma alanında başarılı olmak ve uluslararası düzeyde tanınan bir üniversite olmak da hedefleri arasındadır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale ilinde bulunmaktadır. Referans gösterilen üniversite olmak ve araştırma üniversitesi olmak hedefleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, yenilikçi projeler geliştirmek ve uluslararası düzeyde saygın bir üniversite olmak da hedefleri arasındadır. Çankırı Karatekin Üniversitesi, Çankırı ilinde yer almaktadır. Bölgesel kalkınma odaklı bir üniversite olma hedefine sahiptir. Ayrıca, öğrenci odaklı bir eğitim anlayışı benimsemekte ve uluslararası düzeyde tanınan bir üniversite olmak hedefleri arasındadır.

Çukurova Üniversitesi, Adana ilinde bulunmaktadır. Hem araştırma üniversitesi olma hem de yenilikçi bir üniversite olma hedefleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, tercih edilen bir üniversite olmak ve uluslararası düzeyde saygın bir üniversite olmak da hedefleri arasındadır. Dicle Üniversitesi, Diyarbakır ilinde bulunmaktadır. Hem araştırma üniversitesi olma hem de yenilikçi bir üniversite olma hedefleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, uluslararası düzeyde tanınan bir üniversite olmak hedefleri arasındadır. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya ilinde yer almaktadır. Henüz herhangi bir hedef belirlememiştir. Düzce Üniversitesi, Düzce ilinde bulunmaktadır. Henüz herhangi bir hedef belirlememiştir. Ege Üniversitesi, araştırma üniversitesi olarak da bilinir ve yenilikçi bir eğitim anlayışı benimseyerek öğrencilerine dünya standartlarında bir eğitim sunar. Erciyes Üniversitesi, uluslararası arenada saygın bir üniversite olarak bilinir ve araştırma konusunda önemli çalışmalar yapar. Fırat Üniversitesi, araştırma üniversitesi olarak da bilinir ve bölgesel kalkınma odaklı projelere önem verir. Gaziantep Üniversitesi, araştırma üniversitesi olarak bilinir ve uluslararası arenada saygın bir üniversite olarak tanınır. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, yenilikçi bir eğitim anlayışına sahip ve öncü üniversiteler arasında yer alır. Giresun Üniversitesi, araştırma ve bölgesel kalkınma odaklı projelere önem veren bir üniversitedir. Iğdır Üniversitesi, araştırma üniversitesi olarak bilinir ve bölgesel kalkınmaya yönelik çalışmalar yapar. İnönü Üniversitesi, uluslararası alanda saygın bir üniversite olarak tanınır ve araştırma konusunda önemli çalışmalar yapar. İstanbul Üniversitesi, tarih boyunca ülkemizdeki en önemli ve saygın üniversiteler arasında yer almaktadır. Karadeniz Teknik Üniversitesi: Araştırma ve uluslararası saygın bir üniversite olması güçlü yönler arasındadır. Kastamonu Üniversitesi: Araştırma, yenilik ve bölgesel kalkınmaya odaklı olması güçlü

yönler arasındadır. Kocaeli Üniversitesi: Referans üniversitesi, araştırma, yenilik ve bölgesel kalkınmaya odaklı olması güçlü yönler arasındadır. Muş Alparslan Üniversitesi: Araştırma, uluslararası saygın ve bölgesel kalkınmaya odaklı olması güçlü yönler arasındadır. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi: Referans üniversitesi, uluslararası saygın ve bölgesel kalkınmaya odaklı olması güçlü yönler arasındadır. Ondokuz Mayıs Üniversitesi: Araştırma, uluslararası saygın ve yenilik odaklı olması güçlü yönler arasındadır. Pamukkale Üniversitesi: Araştırma ve yenilik odaklı olması güçlü yönler arasındadır.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi: Araştırma ve uluslararası saygın bir üniversite olması güçlü yönler arasındadır. Yüzüncü Yıl Üniversitesi: Araştırma, uluslararası saygın ve bölgesel kalkınmaya odaklı olması güçlü yönler arasındadır. Zayıf Yönler: Kafkas Üniversitesi: verilere göre diğer üniversiteler arasında yetersiz olarak gözükmektedir Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: Belirgin bir zayıf yön belirlemek zordur, çünkü diğer odak alanları belirtilmemiştir. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi: verilere göre diğer üniversiteler arasında yetersiz olarak gözükmektedir. Kırıkkale Üniversitesi: Diğer odak alanları belirtilmemiştir, bu yüzden belirgin bir zayıf yön belirlemek zordur. Sakarya Üniversitesi: Köklü bir üniversite olmasına rağmen vizyon belgesi yetersiz. Selçuk Üniversitesi: Köklü bir üniversite olmasına rağmen vizyon belgesi yetersiz. Siirt Üniversitesi: Bilgi sağlanmadı. Uşak Üniversitesi: Yeni kurulan üniversiteler arasında olması nedeniyle vizyon belgesi yetersiz gözükmektedir. Yalova Üniversitesi: Yeni kurulan üniversiteler arasında olması nedeniyle vizyon belgesi yetersiz gözükmektedir. Karabük Üniversitesi: Potansiyel olarak yenilikçi bir üniversite olma şansı vardır. Karabük Üniversitesi: Potansiyel olarak yenilikçi bir üniversite olma şansı vardır. Kırklareli Üniversitesi: Potansiyel olarak bölgesel kalkınma ve uluslararası odaklı bir üniversite olma şansı vardır. Kilis 7 Aralık Üniversitesi: Potansiyel olarak yenilik ve bölgesel kalkınma odaklı bir üniversite olma şansı vardır. Manisa Celal Bayar Üniversitesi: Potansiyel olarak uluslararası ve bölgesel kalkınma odaklı bir üniversite olma şansı vardır. Mardin Artuklu Üniversitesi: Potansiyel olarak uluslararası ve yenilik odaklı bir üniversite olma şansı vardır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi: Potansiyel olarak bölgesel kalkınma ve yenilik odaklı bir üniversite olma şansı vardır. Mersin Üniversitesi: Potansiyel olarak referans üniversitesi olma şansı vardır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi: Potansiyel olarak uluslararası bir

üniversite olma şansı vardır. Mustafa Kemal Üniversitesi: Potansiyel olarak araştırma ve bölgesel kalkınmaya odaklı bir üniversite olma şansı vardır. Namık Kemal Üniversitesi: Potansiyel olarak uluslararası bir üniversite olma şansı vardır. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi: Potansiyel olarak uluslararası bir üniversite olma şansı vardır. Ordu Üniversitesi: Potansiyel olarak araştırma, uluslararası ve bölgesel kalkınmaya odaklı bir üniversite olma şansı vardır. Pamukkale Üniversitesi: Potansiyel olarak araştırma, yenilik ve uluslararası bir üniversite olma şansı vardır.

Trakya Üniversitesi: Potansiyel olarak uluslararası bir üniversite olma şansı vardır. Tunceli Munzur Üniversitesi: Potansiyel olarak araştırma, uluslararası ve bölgesel kalkınmaya odaklı bir üniversite olma şansı vardır. Uludağ Üniversitesi: Potansiyel olarak referans ve araştırma odaklı bir üniversite olma şansı vardır. Yüzüncü Yıl Üniversitesi: Potansiyel olarak araştırma, uluslararası ve bölgesel kalkınmaya odaklı bir üniversite olma şansı vardır. Tüm üniversiteler için finansal, rekabet, politik ve doğal afetler gibi çeşitli tehditler olabilir.

Tablo 3: Üniversitelerin SWOT Analizinde Güçlü Yönler (Strengths) Tablosu

Güçlü Yönler (Strengths)	Toplumsal Katkı	Proje Odaklı Çalışmalar	Çok Yönlü ve Dinamik Akademik Kadro	Kaliteli ve Özgün Eğitim	Kurumsallaşmayı Sağlamış Olmak
ÜNİVERSİTELER					
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	+	+	+	+	+
Abdullah Gül Üniversitesi			+	+	+
Adıyaman Üniversitesi		+	+	+	+
Adnan Menderes Üniversitesi		+	+	+	+
Afyon Kocatepe Üniversitesi			+	+	+
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi			+	+	+
Ahi Evran Üniversitesi	(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)				
Akdeniz Üniversitesi	+		+	+	+
Aksaray Üniversitesi	+	+	+	+	+
Amasya Üniversitesi	+				+
Anadolu Üniversitesi	+	+	+	+	+
Ankara Üniversitesi	+	+	+	+	+
Ardahan Üniversitesi	(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)				
Artvin Çoruh Üniversitesi	+	+	+	+	
Atatürk Üniversitesi			+		+
Balıkesir Üniversitesi	+		+	+	+
Bartın Üniversitesi	+	+	+	+	
Batman Üniversitesi			+		
Bayburt Üniversitesi		+	+		
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi		+	+	+	
Bingöl Üniversitesi	+	+	+	+	+

Bitlis Eren Üniversitesi			+	+	
Bozok Üniversitesi			+		
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	+		+		
Bülent Ecevit Üniversitesi		+			+
Cumhuriyet Üniversitesi		+	+		
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi		+	+		
Çankırı Karatekin Üniversitesi	+	+	+	+	+
Çukurova Üniversitesi			+		+
Dicle Üniversitesi			+	+	+
Dumlupınar Üniversitesi	+	+	+		
Düzce Üniversitesi	+	+	+	+	+
Ege Üniversitesi		+	+	+	+
Erciyes Üniversitesi	+		+		+
Erzincan Üniversitesi	+		+		+
Fırat Üniversitesi		+		+	+
Gaziantep Üniversitesi	+	+	+		
Gaziosmanpaşa Üniversitesi		+	+		
Giresun Üniversitesi			+		
Gümüşhane Üniversitesi			+		
Hakkari Üniversitesi	+	+	+		
Harran Üniversitesi	+	+			
Hitit Üniversitesi					+
Iğdır Üniversitesi	+	+	+		+
İnönü Üniversitesi	+	+	+		+
İstanbul Üniversitesi			+		
Kafkas Üniversitesi	+	+	+		+
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	+	+	+		
Karabük Üniversitesi	+				+
Karadeniz Teknik Üniversitesi			+		
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi			+		
Kastamonu Üniversitesi			+		
Kırıkkale Üniversitesi			+		
Kırklareli Üniversitesi	+		+		
Kilis 7 Aralık Üniversitesi			+		+
Kocaeli Üniversitesi			+		
Manisa Celal Bayar Üniversitesi			+		
Mardin Artuklu Üniversitesi	+		+		
Mersin Üniversitesi	+		+		
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi			+		
Mustafa Kemal Üniversitesi	+		+		
Muş Alparslan Üniversitesi			+		+
Namık Kemal Üniversitesi	+		+		+
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi			+		+
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	+		+		
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	+		+	+	+
Ordu Üniversitesi	+		+	+	
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi			+		
Pamukkale Üniversitesi	+		+	+	
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi		+	+		
Sakarya Üniversitesi				+	+
Selçuk Üniversitesi			+		+

Siirt Üniversitesi	+				
Sinop Üniversitesi	+				
Süleyman Demirel Üniversitesi	+	+	+		
Şırnak Üniversitesi			+		
Trakya Üniversitesi		+	+		
Tunceli Munzur Üniversitesi	+		+		
Uludağ Üniversitesi		+	+		
Uşak Üniversitesi	+		+		
Yalova Üniversitesi			+		
Yüzüncü Yıl Üniversitesi	+	+	+	+	+

Tablo 3'e göre, güçlü yönler kategorisindeki üniversitelerin ortak özellikleri incelenmiş olup bu sonuçlara göre, üniversiteler toplumsal katkı sağlama konusunda başarılı, proje odaklı çalışmalar gerçekleştiriyorlar ve çok yönlü, dinamik bir akademik kadroya sahipler. Ayrıca, kaliteli ve özgün eğitim verilmesi ve kurumsallaşma konusunda da başarılı üniversitelerden bahsedilebilir. Bazı örnekler vermek gerekirse, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Abdullah Gül Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi, Adnan Menderes Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi ve Aksaray Üniversitesi gibi üniversiteler güçlü yönleriyle ön plana çıkıyorlar. Ayrıca, Anadolu Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi gibi daha büyük, köklü üniversiteler de güçlü yönleriyle öne çıkmaktadır. Bu üniversitelerdeki akademik kadroların kalitesi ve kurumsal yapıları, öğrencilere kaliteli ve özgün eğitim sunmalarını sağlaması yanı sıra, her bir üniversitenin kendine özgü güçlü yönleri de mevcut. Örneğin, Akdeniz Üniversitesi'nin araştırma faaliyetleri, Anadolu Üniversitesi'nin uzaktan eğitim konusundaki uzmanlığı ve Ankara Üniversitesi'nin uluslararası alanda prestiji bu üniversitelerin güçlü yönleri arasında sayılabilir. Balıkesir Üniversitesi, Bartın Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi gibi üniversiteler yer alıyor.

Bu üniversitelerin toplumsal katkıları, çok yönlü ve dinamik akademik kadroları, kaliteli ve özgün eğitimleri ve kurumsallaşmaları gibi güçlü yönleri öne çıkıyor. Örneğin, Balıkesir Üniversitesi, akademik kadrosunun çeşitliliği ve kurumsal yapılanmasıyla ön plana çıkıyor. Bartın Üniversitesi ise topluma katkı sağlayacak projeler üretme konusunda başarılı bir üniversite olarak öne çıkıyor. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, kaliteli ve özgün eğitim anlayışı ile öne çıkarken, Çankırı Karatekin Üniversitesi'nin de hem akademik kadrosu hem de kurumsal yapılanması

güçlü yönlerinden biri olarak göze çarpıyor. Bununla birlikte, Bingöl Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi gibi üniversiteler de, topluma katkı sağlama konusunda başarılı projelere imza atıyorlar. Çok yönlü ve dinamik akademik kadroları sayesinde öğrencilere kaliteli bir eğitim sunuyorlar. Bu güçlü yönleriyle bu üniversiteler, ülkemizin eğitim sektöründe önemli bir yere sahip olmaya devam ediyorlar ve gelecekte de bu başarılarına devam edebilirler. Dumlupınar Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Hakkari Üniversitesi, Harran Üniversitesi ve Hitit Üniversitesi gibi üniversiteler yer alıyor. Bu üniversiteler, topluma katkı sağlama konusunda başarılı projelere imza atıyorlar ve kaliteli, özgün bir eğitim vermek için çaba sarf ediyorlar. Ayrıca, akademik kadroları çok yönlü ve dinamik özelliklere sahip. Örneğin, Dumlupınar Üniversitesi'nin, Düzce Üniversitesi'nin ve Ege Üniversitesi'nin akademik kadroları bu kategoride öne çıkıyor.

Gaziantep Üniversitesi ve Hakkâri Üniversitesi, toplumsal katkı sağlama konusunda başarılı projeler üretme konusunda ön plana çıkıyorlar. Harran Üniversitesi, öğrencilere hem sosyal hem de akademik açıdan fırsatlar sunan bir üniversite olarak güçlü yönleri arasında sayılabilir. Hitit Üniversitesi ise kurumsal yapılanması konusunda başarılı bir üniversite olarak öne çıkıyor. Iğdır Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Kafkas Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Karabük Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi gibi üniversiteler yer alıyor. Bu üniversiteler, toplumsal katkı sağlama konusunda başarılı projelere imza atıyorlar, çok yönlü ve dinamik akademik kadroları bulunuyor ve kaliteli, özgün bir eğitim vermek için çalışıyorlar. Ayrıca, bazı üniversiteler kurumsallaşma konusunda da başarılı olduğu görülmektedir.

Örneğin, Iğdır Üniversitesi, İnönü Üniversitesi ve Kafkas Üniversitesi'nin akademik kadroları çok yönlü ve dinamik özelliklere sahip. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, topluma katkı sağlama konusunda başarılı projeler üretme konusunda ön plana çıkıyor. Karabük Üniversitesi, kurumsal yapılanması konusunda başarılı bir üniversite olarak öne çıkarken, Kırklareli Üniversitesi öğrencilere hem sosyal hem de akademik açıdan fırsatlar sunan bir üniversite olarak öne çıkıyor. Kilis 7 Aralık Üniversitesi ise, topluma katkı sağlama konusunda başarılı projelere imza atması

ve öğrencilere sosyal ve akademik fırsatlar sunması ile ön plana çıkıyor. Mardin Artuklu Üniversitesi, Mersin Üniversitesi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi ve Ordu Üniversitesi gibi üniversiteler yer alıyor. Bu üniversiteler, toplumsal katkı sağlama konusunda başarılı projelere imza atıyorlar ve kaliteli, özgün bir eğitim vermek için çaba sarf ediyorlar. Ayrıca, bazı üniversitelerin akademik kadroları çok yönlü ve dinamik özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

Örneğin, Mardin Artuklu Üniversitesi'nin akademik kadrosu, çok yönlü ve dinamik özellikleriyle öne çıkıyor. Mustafa Kemal Üniversitesi, toplumsal katkı sağlama konusunda başarılı projeler üretme konusunda ön plana çıkıyor. Namık Kemal Üniversitesi, öğrencilere hem sosyal hem de akademik açıdan fırsatlar sunan bir üniversite olarak güçlü yönleri arasında sayılabilir. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, öğrencilere kaliteli bir eğitim sunmak için çalışıyor ve kurumsal yapılanması konusunda başarılı bir üniversite olarak öne çıkıyor. Ondokuz Mayıs Üniversitesi ve Ordu Üniversitesi de öğrencilere kaliteli bir eğitim sunmanın yanı sıra, topluma da katkı sağlama konusunda güçlü yönleri ön plana çıkmaktadır. Pamukkale Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Siirt Üniversitesi, Sinop Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Trakya Üniversitesi, Tunceli Munzur Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Uşak Üniversitesi, Yalova Üniversitesi ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi gibi üniversiteler yer alıyor. Bu üniversiteler, toplumsal katkı sağlama konusunda başarılı projelere imza atıyorlar ve kaliteli, özgün bir eğitim vermek için çaba sarf ediyorlar. Ayrıca, bazı üniversitelerin akademik kadroları çok yönlü ve dinamik özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, proje odaklı çalışmaları konusunda başarılı bir üniversite olarak öne çıkıyor.

Sakarya Üniversitesi, kaliteli ve özgün bir eğitim vermek için çalışıyor. Süleyman Demirel Üniversitesi'nin akademik kadrosu, çok yönlü ve dinamik özellikleriyle öne çıkıyor. Trakya Üniversitesi, toplumsal katkı sağlama konusunda başarılı projeler üretme konusunda ön plana çıkıyor. Tunceli Munzur Üniversitesi, öğrencilere hem sosyal hem de akademik açıdan fırsatlar sunan bir üniversite olarak güçlü yönleri arasında sayılabilir. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, öğrencilere kaliteli bir

eğitim sunmanın yanı sıra, topluma da katkı sağlama konusunda başarılı projelere imza attığından bahsedebiliriz.

Tablo 4: Üniversitelerin SWOT Analizinde Zayıf Yönler (Weaknesses) Tablosu

Zayıf Yönler (Weaknesses)	Kurumsallaşma Düzeyinin Yetersizliği	Mali ve Bürokratik Kısıtlamalar	Teknolojik Altyapı ve Personel Eksikliği	Üniversite Tanıtımının Etkinliği	Coğrafi Konum
ÜNİVERSİTELER					
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	+	+	+		+
Abdullah Gül Üniversitesi	+	+	+		
Adıyaman Üniversitesi		+	+	+	+
Adnan Menderes Üniversitesi	+		+		+
Afyon Kocatepe Üniversitesi	+	+	+	+	
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	+		+		
Ahi Evran Üniversitesi	(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)				
Akdeniz Üniversitesi		+	+		
Aksaray Üniversitesi	+	+		+	
Amasya Üniversitesi	+		+		
Anadolu Üniversitesi	+		+	+	
Ankara Üniversitesi			+		+
Ardahan Üniversitesi	(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)				
Artvin Çoruh Üniversitesi		+	+	+	
Atatürk Üniversitesi			+		
Balıkesir Üniversitesi	+	+	+		
Bartın Üniversitesi		+	+		
Batman Üniversitesi	+	+	+		+
Bayburt Üniversitesi		+	+		
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	+		+		
Bingöl Üniversitesi	+		+	+	
Bitlis Eren Üniversitesi	+		+	+	
Bozok Üniversitesi	+	+			
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi			+		
Bülent Ecevit Üniversitesi		+	+		
Cumhuriyet Üniversitesi			+		
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi			+	+	
Çankırı Karatekin Üniversitesi		+	+		
Çukurova Üniversitesi		+	+	+	
Dicle Üniversitesi			+		+
Dumlupınar Üniversitesi	+	+	+		
Düzce Üniversitesi		+	+	+	
Ege Üniversitesi			+	+	
Erciyes Üniversitesi	+		+		
Erzincan Üniversitesi			+	+	
Fırat Üniversitesi	+		+		
Gaziantep Üniversitesi			+		
Gaziosmanpaşa Üniversitesi	+	+			

Giresun Üniversitesi	+		+		
Gümüşhane Üniversitesi	+	+			
Hakkari Üniversitesi			+		
Harran Üniversitesi	+				+
Hitit Üniversitesi		+			
Iğdır Üniversitesi	+			+	
İnönü Üniversitesi	+		+		
İstanbul Üniversitesi			+		+
Kafkas Üniversitesi	+		+	+	
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi			+		
Karabük Üniversitesi			+		+
Karadeniz Teknik Üniversitesi	+	+		+	
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	+	+	+		
Kastamonu Üniversitesi			+		
Kırıkkale Üniversitesi			+	+	
Kırklareli Üniversitesi		+	+	+	
Kilis 7 Aralık Üniversitesi	+		+		
Kocaeli Üniversitesi			+	+	
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	+		+		
Mardin Artuklu Üniversitesi			+		
Mersin Üniversitesi		+	+		
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	+			+	
Mustafa Kemal Üniversitesi	+			+	
Muş Alparslan Üniversitesi	+		+		
Namık Kemal Üniversitesi		+	+		
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	+	+	+	+	
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi		+	+	+	
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	+				
Ordu Üniversitesi	+	+	+		
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi		+	+		
Pamukkale Üniversitesi		+	+		
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	+				+
Sakarya Üniversitesi		+	+		
Selçuk Üniversitesi	+		+		+
Siirt Üniversitesi		+			+
Sinop Üniversitesi			+		
Süleyman Demirel Üniversitesi			+	+	
Şırnak Üniversitesi	+		+		
Trakya Üniversitesi		+	+	+	
Tunceli Munzur Üniversitesi	+	+	+	+	
Uludağ Üniversitesi			+		
Uşak Üniversitesi	+		+		
Yalova Üniversitesi	+		+	+	
Yüzüncü Yıl Üniversitesi	+	+	+		+

Tablo 4'e göre, Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ayrıca teknolojik altyapı ve personel eksikliği de bir diğer zayıf yönüdür. Coğrafi konumunun avantaj sağlamadığı

görülmektedir. Abdullah Gül Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Adıyaman Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ayrıca üniversite tanıtımının etkinliği düşük görülmektedir. Adnan Menderes Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Teknolojik altyapı ve personel eksikliği ise bir diğer zayıf yönüdür. Afyon Kocatepe Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Aksaray Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Üniversite tanıtımının etkinliği düşük görülmektedir. Amasya Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ayrıca üniversite tanıtımının etkinliği de düşük görülmektedir. Anadolu Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında üniversite tanınırlığının uluslararası etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak uzaktan eğitim konusunda öncü olması nedeniyle bu alanda avantajları da bulunmaktadır. Ankara Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında ise sadece teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu sayesinde avantajlı bir durumdadır. Ardahan Üniversitesi'nin henüz kurulmamış olması nedeniyle zayıf yönleri belirlenememiştir.

Artvin Çoruh Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak doğal güzellikleri nedeniyle coğrafi konum avantajı bulunmaktadır. Atatürk Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Balıkesir Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ayrıca üniversite tanıtımının etkinliğinin de düşük olduğu görülmektedir. Bartın Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik

altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Batman Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Üniversite tanıtımının etkinliği de düşük görülmektedir. Bayburt Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Bingöl Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ayrıca coğrafi konumunun da dezavantaj sağladığı görülmektedir. Bitlis Eren Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Bozok Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar yer almaktadır. Ayrıca coğrafi konumunun avantaj sağlamadığı görülmektedir. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır.

Bülent Ecevit Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak, üniversitenin coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Cumhuriyet Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantaj sağlamaktadır. Çankırı Karatekin Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Çukurova Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ayrıca üniversite tanıtımının etkinliği de düşük görülmektedir. Dicle Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Dumlupınar Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Düzce Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında

mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ege Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece mali ve bürokratik kısıtlamalar yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Erciyes Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Erzincan Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece mali ve bürokratik kısıtlamalar yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Fırat Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak, üniversitenin coğrafi konumu avantaj sağlamaktadır.

Gaziantep Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Giresun Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir.

Gümüşhane Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumdadır. Hakkâri Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Harran Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumdadır. Hitit Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece mali ve bürokratik kısıtlamalar yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Iğdır Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. İnönü Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumdadır. İstanbul Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece

mali ve bürokratik kısıtlamalar yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumdadır. Kafkas Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir.

Karabük Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak teknolojik altyapı ve personel eksikliği konusunda avantajlı bir durumdadır. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumdadır. Kastamonu Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Kırıkkale Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece mali ve bürokratik kısıtlamalar yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumdadır. Kırklareli Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır.

Kocaeli Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumdadır. Manisa Celal Bayar Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır.

Mardin Artuklu Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece kurumsallaşma

düzeyinin yetersizliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı bir durumda olduğu görülmektedir. Mersin Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece mali ve bürokratik kısıtlamalar ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Mustafa Kemal Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında sadece mali ve bürokratik kısıtlamalar ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu avantajlı bir durumdadır. Muş Alparslan Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Namık Kemal Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır.

Ordu Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Pamukkale Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu

nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle dezavantajlı durumdadır. Sakarya Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Selçuk Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Siirt Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Sinop Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Süleyman Demirel Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Şırnak Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır.

Trakya Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Tunceli Munzur Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Uludağ Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Uşak Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Yalova Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında mali ve bürokratik kısıtlamalar ve teknolojik altyapı ve personel eksikliği yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır. Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nin zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının

etkinliğinin düşük olması yer almaktadır. Ancak coğrafi konumu nedeniyle avantajlı bir durumdadır.

Tablo 5: Üniversitelerin SWOT Analizinde Fırsatlar (Opportunities) Tablosu

Fırsatlar (Opportunities)	Eğitim Öğretim İmkanları	Teknoloji Ar-Ge İmkanları	Endüstriyel Hizmet İmkanları	Yardım Destek İmkanları	Kültürel - Sosyal Ve Sportif İmkanlar	İstihdam İmkanları	Akademik Kişisel Gelişim
ÜNİVERSİTELER							
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	+	+	+	+	+		+
Abdullah Gül Üniversitesi		+		+			
Adıyaman Üniversitesi	+	+			+		
Adnan Menderes Üniversitesi			+				
Afyon Kocatepe Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	+		+		+		
Ahi Evran Üniversitesi		+			+		
Akdeniz Üniversitesi	+	+		+	+		
Aksaray Üniversitesi	+	+		+		+	+
Amasya Üniversitesi	+	+	+	+			
Anadolu Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+
Ankara Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	
Ardahan Üniversitesi	+	+	+	+			+
Artvin Çoruh Üniversitesi	+		+	+	+	+	+
Atatürk Üniversitesi			+				
Balıkesir Üniversitesi		+	+	+	+		+
Bartın Üniversitesi		+	+		+		+
Batman Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	
Bayburt Üniversitesi	+	+		+	+		
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	+		+		+		
Bingöl Üniversitesi	+				+		
Bitlis Eren Üniversitesi			+		+		
Bozok Üniversitesi			+		+		
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	+	+	+	+	+		+
Bülent Ecevit Üniversitesi	+	+	+	+			+
Cumhuriyet Üniversitesi		+	+	+		+	
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi		+	+	+		+	
Çankırı Karatekin Üniversitesi		+		+	+		+
Çukurova Üniversitesi	+	+	+		+		+
Dicle Üniversitesi			+		+		
Dumlupınar Üniversitesi	+			+			+
Düzce Üniversitesi		+	+			+	
Ege Üniversitesi		+	+	+	+		
Erciyes Üniversitesi		+	+	+	+		+
Erzincan Üniversitesi		+		+	+		+
Fırat Üniversitesi			+	+	+	+	
Gaziantep Üniversitesi	+	+	+	+	+		+
Gaziosmanpaşa Üniversitesi	+		+	+	+		
Giresun Üniversitesi			+		+		

Gümüşhane Üniversitesi	+	+	+	+			
Hakkari Üniversitesi		+	+		+	+	
Harran Üniversitesi	+	+		+		+	
Hitit Üniversitesi	+		+	+	+	+	
Iğdır Üniversitesi		+		+	+	+	+
İnönü Üniversitesi		+		+			
İstanbul Üniversitesi		+	+		+		+
Kafkas Üniversitesi	+	+	+				
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	+	+		+			+
Karabük Üniversitesi			+		+		
Karadeniz Teknik Üniversitesi	+		+			+	
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi		+	+				
Kastamonu Üniversitesi			+		+		
Kırıkkale Üniversitesi			+	+	+		+
Kırklareli Üniversitesi			+				
Kilis 7 Aralık Üniversitesi			+	+		+	
Kocaeli Üniversitesi		+	+			+	+
Manisa Celal Bayar Üniversitesi		+	+	+			
Mardin Artuklu Üniversitesi	+	+	+	+	+		+
Mersin Üniversitesi	+	+	+		+	+	+
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi		+	+	+		+	
Mustafa Kemal Üniversitesi			+	+	+		
Muş Alparslan Üniversitesi	+		+				
Namık Kemal Üniversitesi	+		+			+	
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	+		+	+	+		+
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi			+	+	+		
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	+	+	+		+		+
Ordu Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	+		+	+	+		
Pamukkale Üniversitesi		+	+	+	+		+
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi		+	+	+			
Sakarya Üniversitesi	+	+	+		+		+
Selçuk Üniversitesi	+	+					
Siirt Üniversitesi	+	+		+	+		+
Sinop Üniversitesi			+	+		+	
Süleyman Demirel Üniversitesi		+	+		+		
Şırnak Üniversitesi		+		+			
Trakya Üniversitesi	+	+	+		+	+	
Tunceli Munzur Üniversitesi		+	+		+	+	+
Uludağ Üniversitesi		+		+			+
Uşak Üniversitesi		+	+	+	+		
Yalova Üniversitesi			+	+	+	+	
Yüzüncü Yıl Üniversitesi		+					

Tablo 5'e göre, Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar, istihdam imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu üniversitenin sunduğu geniş ve kapsamlı imkânlar, paydaşlar açısından farklı alanlarda gelişim göstermesini sağlayabilir. Abdullah Gül Üniversitesi: Endüstriyel hizmet imkânları ve yardım destek

imkânları sunabilir. Bu üniversitenin sunduğu hizmetler, paydaşların üretim ve işletme süreçlerini optimize etmesine yardımcı olabilir. Adıyaman Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu imkânlar, proje paydaşlarına insan kaynakları ve müşteri memnuniyeti gibi farklı alanlarda gelişim göstermesine yardımcı olabilir. Adnan Menderes Üniversitesi: Endüstriyel hizmet imkânları sunabilir. Bu üniversitenin sunduğu hizmetler, proje paydaşlarına üretim ve işletme süreçlerinde daha verimli ve etkinlik sağlayabilir. Afyon Kocatepe Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar, istihdam imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu üniversitenin sunduğu geniş kapsamlı imkânlar, proje paydaşlarına farklı alanlarda gelişim göstermelerini sağlayabilir.

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, yardım destek imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu imkânlar, proje paydaşlarına insan kaynakları ve müşteri memnuniyeti gibi farklı alanlarda gelişim göstermesine yardımcı olabilir. Ahi Evran Üniversitesi: Endüstriyel hizmet imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu imkânlar, proje paydaşlarına üretim ve işletme süreçlerinde daha verimli ve etkin olmalarını sağlayabilir. Akdeniz Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu imkânlar, proje paydaşlarına farklı alanlarda gelişim göstermelerine yardımcı olabilir ve daha iyi hizmetler sunmanızı sağlayabilir. Aksaray Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar, istihdam imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu imkânlar, proje paydaşlarına farklı alanlarda gelişim göstermelerine yardımcı olabilir ve çalışanlarınızın kişisel gelişimlerini destekleyebilir. Amasya Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu imkânlar, proje paydaşlarına yeni ürünler ve hizmetler geliştirmelerine ve daha iyi hizmetler ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Anadolu Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar, istihdam imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu imkânlar, proje paydaşlarına farklı alanlarda gelişim göstermelerine yardımcı olabilir ve çalışanlarınızın kişisel gelişimlerini destekleyebilir.

Ankara Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar, istihdam imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu imkânlar proje paydaşlarına farklı alanlarda gelişim fırsatları sağlayabilir ve kişisel gelişimleri destekleyebilir.

Ardahan Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları alanlarında fırsatlar sunabilir. Artvin Çoruh Üniversitesi: Eğitim-öğretim imkânları, yardım destek imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar, istihdam imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Atatürk Üniversitesi: Endüstriyel hizmet imkânları sunabilir. Bu üniversitenin sunduğu hizmetler, proje paydaşlarına üretim ve işletme süreçlerinde daha verimli ve etkin olmalarını sağlayabilir. Balıkesir Üniversitesi, teknoloji, Ar-Ge imkânları, endüstriyel hizmet imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları alanlarında fırsatlar sunabilir. Bartın Üniversitesi, teknoloji, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve yardım destek imkânları alanlarında fırsatlar sunabilir. Batman Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları, endüstriyel hizmet imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu imkânlar, proje paydaşlarına farklı alanlarda gelişim göstermelerine yardımcı olabilir. Bayburt Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, endüstriyel hizmet imkânları, yardım destek imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Bu imkânlar proje paydaşlarına gelişim göstermelerine yardımcı olabilir. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, endüstriyel hizmet imkânları, yardım destek imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir.

Bingöl Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkanlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Bitlis Eren Üniversitesi, endüstriyel hizmet imkânları, yardım destek imkanları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Bozok Üniversitesi, endüstriyel hizmet imkanları ve yardım destek imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, Ar-Ge imkanları, endüstriyel hizmet imkanları, kültürel-sosyal ve sportif imkanlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Bülent Ecevit Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, Ar-Ge

imkanları, endüstriyel hizmet imkanları ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Cumhuriyet Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, Ar-Ge imkanları, yardım destek imkanları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, teknoloji, Ar-Ge imkanları, yardım destek imkanları, kültürel-sosyal ve sportif imkanlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Çankırı Karatekin Üniversitesi, endüstriyel hizmet imkanları, yardım destek imkanları, kültürel-sosyal ve sportif imkanlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Çukurova Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, Ar-Ge imkanları, yardım destek imkanları ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir.

Dicle Üniversitesi, yardım destek imkânları alanında fırsatlar sunabilir. Dumlupınar Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, yardım destek imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Düzce Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji ve yardım destek imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Ege Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkanları, kültürel-sosyal ve sportif imkanlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Erciyes Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, Ar-Ge imkanları, endüstriyel hizmet imkanları ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Erzincan Üniversitesi, teknoloji, Ar-Ge imkanları, endüstriyel hizmet imkanları ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Fırat Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, Ar-Ge imkanları, endüstriyel hizmet imkanları ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir.

Gaziantep Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları, endüstriyel hizmet imkanları, yardım destek imkanları, kültürel-sosyal ve sportif imkanlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, endüstriyel hizmet imkanları, yardım destek imkanları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunabilir. Giresun Üniversitesi, endüstriyel hizmet imkânları, yardım destek imkânları ve kültürel-sosyal ve sportif imkanlar alanlarında fırsatlar sunabilir. Gümüşhane Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkanları ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Hakkâri Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, endüstriyel hizmet imkânları, yardım destek imkanları ve kültürel-sosyal ve sportif imkanlar alanlarında

fırsatlar sunabilir. Harran Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, yardım destek imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir.. Hitit Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları, endüstriyel hizmet imkânları ve kültürel-sosyal ve sportif imkânlar alanlarında fırsatlar sunabilir.

Iğdır Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkanları, endüstriyel hizmet imkanları, yardım destek imkanları ve kültürel-sosyal ve sportif imkanlar alanlarında fırsatlar sunabilir. İnönü Üniversitesi, teknoloji ve endüstriyel hizmet imkânları alanlarında fırsatlar sunabilir. İstanbul Üniversitesi, eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, endüstriyel hizmet imkânları ve kültürel-sosyal ve sportif imkânlar alanlarında fırsatlar sunabilir. Kafkas Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji ve Ar-Ge imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, endüstriyel hizmet imkanları, kültürel-sosyal ve sportif imkanlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Karadeniz Teknik Üniversitesi, teknoloji, endüstriyel hizmet imkanları ve kültürel-sosyal ve sportif imkanlar alanlarında fırsatlar sunabilir. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, teknoloji ve Ar-Ge imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir.

Kırıkkale Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, Ar-Ge imkanları ve kültürel-sosyal ve sportif imkanlar alanlarında fırsatlar sunabilir. Kilis 7 Aralık Üniversitesi, teknoloji, yardım ve destek imkanları ve kültürel-sosyal ve sportif imkanlar alanlarında fırsatlar sunabilir. Kocaeli Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, yardım ve destek imkanları ve kültürel-sosyal ve sportif imkanlar alanlarında fırsatlar sunabilir. Mardin Artuklu Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, Ar-Ge imkanları, endüstriyel hizmet imkanları, kültürel-sosyal ve sportif imkanlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Mersin Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, Ar-Ge imkanları, yardım ve destek imkanları, kültürel-sosyal ve sportif imkanlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, teknoloji, Ar-Ge imkanları, kültürel-sosyal ve sportif imkanlar ve istihdam imkanları alanlarında fırsatlar sunabilir.

Muş Alparslan Üniversitesi, eğitim-öğretim imkanları, endüstriyel hizmet imkanları ve kültürel-sosyal ve sportif imkanlar alanlarında fırsatlar sunabilir. Namık

Kemal Üniversitesi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ordu Üniversitesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi birçok fırsat sunan üniversiteler olarak görülmektedir. Bu üniversitelerin birçoğu eğitim ve öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları ve istihdam imkanları açısından yüksek puanlar almaktadır. Ayrıca, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar konusunda da iyi puanlar almaktadırlar. Ancak, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sinop Üniversitesi, Şırnak Üniversitesi ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi gibi bazı üniversiteler sınırlı fırsatlar sunmaktadır ve özellikle endüstriyel hizmet imkanları konusunda düşük puanlar almaktadır. Siirt Üniversitesi, teknoloji, endüstriyel hizmet imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunmaktadır. Kültürel, sosyal ve sportif imkânları da bulunmaktadır.

Sinop Üniversitesi, eğitim öğretim imkânları, yardım destek imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkanları açısından fırsatlar sunmaktadır. Teknoloji ve endüstriyel hizmet imkânları konusunda ise geliştirilmesi gereken alanları bulunmaktadır. Süleyman Demirel Üniversitesi, eğitim öğretim imkânları, teknoloji, endüstriyel hizmet imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları konularında fırsatlar sunmaktadır. Şırnak Üniversitesi, eğitim öğretim imkânları, yardım destek imkânları ve kültürel-sosyal ve sportif imkânlar açısından fırsatlar sunmaktadır. Endüstriyel hizmet ve istihdam imkânları konularında ise geliştirilmesi gereken alanları bulunmaktadır. Trakya Üniversitesi, eğitim öğretim imkânları, teknoloji, endüstriyel hizmet imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları konularında fırsatlar sunmaktadır. Tunceli Munzur Üniversitesi, eğitim öğretim imkânları, teknoloji, endüstriyel hizmet imkânları, yardım destek imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları konularında fırsatlar sunmaktadır. Uludağ Üniversitesi, eğitim öğretim imkânları, yardım destek imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında fırsatlar sunmaktadır. Teknoloji ve endüstriyel hizmet imkânları konusunda ise geliştirilmesi gereken alanları bulunmaktadır. Uşak Üniversitesi, eğitim öğretim imkânları, teknoloji, endüstriyel hizmet imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları konularında fırsatlar sunmaktadır. Yalova Üniversitesi, eğitim öğretim imkânları, teknoloji, endüstriyel hizmet imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar ve istihdam imkânları konularında fırsatlar sunmaktadır. Yüzüncü Yıl

Üniversitesi ise fırsatlar açısından değerlendirilebilecek alanlar bulunmamaktadır. Ancak sadece akademik kişisel gelişim imkânları fırsatlarından bahsedebiliriz.

Tablo 6: Üniversitelerin SWOT Analizinde Tehditler (Threats) Tablosu

Tehditler (Threats)	Fiziki Kaynakların Azlığı	Paydaşların Azlığı	Çalışanların Yetkinlik Azlığı	Teknoloji Ve Bilişim Altyapı Yetersizliği Üretmek	Akademik Faaliyetlerin Azlığı	Mali Kaynakların Azlığı	Çalışanlarda/Paydaşlar da Aidiyetlik Duygusunun Azlığı	Mevzuat Sıkıntıları
ÜNİVERSİTELER								
Abant İzzet Baysal Üniversitesi				+		+		
Abdullah Gül Üniversitesi	+		+	+	+	+	+	+
Adıyaman Üniversitesi	+	+	+	+		+		
Adnan Menderes Üniversitesi	+		+	+		+		+
Afyon Kocatepe Üniversitesi						+		+
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	+	+			+			
Ahi Evran Üniversitesi		+				+		
Akdeniz Üniversitesi	+			+	+	+	+	
Aksaray Üniversitesi				+		+		
Amasya Üniversitesi		+		+	+	+		+
Anadolu Üniversitesi						+	+	
Ankara Üniversitesi	+		+	+		+		
Ardahan Üniversitesi		+		+	+			
Artvin Çoruh Üniversitesi		+			+			
Atatürk Üniversitesi	+			+			+	
Balıkesir Üniversitesi	+	+				+		+
Bartın Üniversitesi						+	+	
Batman Üniversitesi	+			+		+		+
Bayburt Üniversitesi	+	+			+			+
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi		+		+		+		
Bingöl Üniversitesi	+				+		+	+
Bitlis Eren Üniversitesi			+			+	+	
Bozok Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>							
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi			+			+		
Bülent Ecevit Üniversitesi	+	+	+			+		
Cumhuriyet Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>							
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi				+		+		+
Çankırı Karatekin Üniversitesi	+	+	+			+		
Çukurova Üniversitesi			+		+	+		
Dicle Üniversitesi		+	+			+		

Dumlupınar Üniversitesi	+							
Düzce Üniversitesi						+		
Ege Üniversitesi				+		+		+
Erciyes Üniversitesi	+		+			+		
Erzincan Üniversitesi			+			+		
Fırat Üniversitesi	+					+		
Gaziantep Üniversitesi	+	+	+			+		
Gaziosmanpaşa Üniversitesi		+		+		+		
Giresun Üniversitesi	+	+	+			+		
Gümüşhane Üniversitesi		+		+		+		
Hakkari Üniversitesi		+				+		+
Harran Üniversitesi	+	+	+			+		
Hitit Üniversitesi		+		+		+		
Iğdır Üniversitesi		+				+		+
İnönü Üniversitesi	+				+		+	
İstanbul Üniversitesi		+				+		+
Kafkas Üniversitesi	+					+		
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	+	+	+			+		
Karabük Üniversitesi	+				+	+		+
Karadeniz Teknik Üniversitesi		+				+		+
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi				+		+		+
Kastamonu Üniversitesi	+	+	+			+		
Kırıkkale Üniversitesi			+		+	+		
Kırklareli Üniversitesi		+	+			+		
Kilis 7 Aralık Üniversitesi	+							
Kocaeli Üniversitesi						+		
Manisa Celal Bayar Üniversitesi				+		+		+
Mardin Artuklu Üniversitesi	+		+			+		
Mersin Üniversitesi	+	+				+		
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi				+		+	+	
Mustafa Kemal Üniversitesi		+			+	+	+	
Muş Alparslan Üniversitesi	+					+		
Namık Kemal Üniversitesi	+	+	+			+		
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi		+		+		+		
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	+	+	+			+		
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	+	+				+		
Ordu Üniversitesi				+		+	+	
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi		+			+	+	+	
Pamukkale Üniversitesi	+					+		
Recep Tayyip Erdoğan	+	+	+			+		

Üniversitesi								
Sakarya Üniversitesi		+		+		+		
Selçuk Üniversitesi	+				+		+	+
Siirt Üniversitesi	+				+		+	+
Sinop Üniversitesi		+				+		+
Süleyman Demirel Üniversitesi	+					+		
Şırnak Üniversitesi	+				+		+	+
Trakya Üniversitesi	+				+	+		+
Tunceli Munzur Üniversitesi	<i>(üniversitenin bu alanla ilgili beyanı pozitif veri değeri oluşturmamıştır)</i>							
Uludağ Üniversitesi				+		+		+
Uşak Üniversitesi	+	+				+		
Yalova Üniversitesi				+		+	+	
Yüzüncü Yıl Üniversitesi		+			+	+	+	

Tablo 6'ya göre, Fiziki Kaynakların Azlığı, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi ve Ardahan Üniversitesi gibi üniversitelerin fiziki kaynakları yetersiz olabilir. Bu durum, özellikle laboratuvar, kütüphane, derslik ve ofis alanlarında sıkıntı yaratabilir ve eğitim kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir. Balıkesir Üniversitesi, Batman Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi ve Bitlis Eren Üniversitesi gibi üniversitelerde, fiziki kaynakların yetersizliği bir tehdit oluşturabilir. Bu durum, özellikle laboratuvar, kütüphane, derslik ve ofis alanlarında sıkıntı yaratabilir ve eğitim kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir. : Dumlupınar Üniversitesi'nin fiziki kaynakların azlığı, üniversitenin kampüsleri ve laboratuvarlarındaki kapasite sınırlamaları nedeniyle bir tehdit oluşturabilir. Teknoloji ve Bilişim Altyapı Yetersizliği: Düzce Üniversitesi'nin teknoloji ve bilişim altyapısındaki yetersizlikler, özellikle dijital dönüşüm sürecinde bir tehdit oluşturabilir. İstanbul Üniversitesi'nin fiziki kaynakların azlığı, üniversitenin kampüsleri ve laboratuvarlarındaki kapasite sınırlamaları nedeniyle bir tehdit oluşturabilir. Kafkas Üniversitesi'nin teknoloji ve bilişim altyapısındaki yetersizlikler, özellikle dijital dönüşüm sürecinde bir tehdit oluşturabilir.

Paydaşların Azlığı, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi ve Artvin Çoruh Üniversitesi gibi üniversitelerde, paydaşların azlığı bir tehdit oluşturabilir. Bu durum, üniversitelerin bölgesel ve ulusal düzeyde etkisini azaltabilir ve işbirliği olanaklarını kısıtlayabilir. Balıkesir Üniversitesi,

Batman Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve Bülent Ecevit Üniversitesi gibi üniversitelerde, paydaşların azlığı bir tehdit oluşturabilir. Bu durum, üniversitelerin bölgesel ve ulusal düzeyde etkisini azaltabilir ve işbirliği olanaklarını kısıtlayabilir. Ege Üniversitesi'nin paydaşların azlığı, bölgesel ve ulusal düzeydeki işbirliği olanaklarını sınırlandırabilir.

Çalışanların Yetkinlik Azlığı, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Abdullah Gül Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi, Adnan Menderes Üniversitesi ve Ahi Evran Üniversitesi gibi üniversitelerde, çalışanların yetkinliklerinde bir azlık söz konusu olabilir. Bu durum, özellikle öğretim elemanlarının yetersizliği, teknik personelin eksikliği ve yönetim kadrolarının zayıflığı ile birleştiğinde, eğitim kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir. Batman Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi ve Dicle Üniversitesi gibi üniversitelerde, çalışanların yetkinliklerinde bir azlık söz konusu olabilir. Bu durum, özellikle öğretim elemanlarının yetersizliği, teknik personelin eksikliği ve yönetim kadrolarının zayıflığı ile birleştiğinde, eğitim kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir. Erciyes Üniversitesi'nin çalışanların yetkinliklerindeki azlık, özellikle öğretim elemanları, teknik personel ve yönetim kadrolarının yetersizliği nedeniyle bir tehdit oluşturabilir.

Teknoloji ve Bilişim Altyapı Yetersizliği: Abdullah Gül Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi ve Aksaray Üniversitesi gibi üniversitelerde, teknoloji ve bilişim altyapısında yetersizlik söz konusu olabilir. Bu durum, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin etkinliğini azaltabilir ve üniversitenin dijital dönüşüm sürecini olumsuz etkileyebilir. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Çankırı Karatekin Üniversitesi gibi üniversitelerde, teknoloji ve bilişim altyapısında yetersizlik söz konusu olabilir. Bu durum, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin etkinliğini azaltabilir ve üniversitenin dijital dönüşüm sürecini olumsuz etkileyebilir.

Akademik Faaliyetlerin ve Mali Kaynakların Azlığı: Üniversitelerin birçoğu, özellikle Afyon Kocatepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi gibi kurumlar, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde yetersiz kalabilir. Bu durum, ulusal ve uluslararası düzeydeki rekabette geride kalmalarına neden olabilir. Mali

kaynakların azlığı da, üniversitelerin proje ve yatırımlarını sınırlayabilir ve özellikle yenilikçi faaliyetlerde yeterli kaynak sağlamayı zorlaştırabilir. Balıkesir Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi ve Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi gibi üniversitelerde, mali kaynakların azlığı bir tehdit oluşturabilir. Bu durum, üniversitelerin proje ve yatırımlarını sınırlayabilir ve özellikle yenilikçi faaliyetlerde yeterli kaynak sağlamayı zorlaştırabilir. Ayrıca Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi ve Bozok Üniversitesi gibi üniversitelerde, akademik faaliyetlerin yetersizliği bir tehdit oluşturabilir. Bu durum, özellikle araştırma ve geliştirme faaliyetleri, ulusal ve uluslararası düzeydeki rekabet, öğrencilerin eğitim kalitesi ve mezunların istihdam edilebilirliği açısından sıkıntı yaratabilir. Erzincan Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi ve Iğdır Üniversitesi'nin mali kaynakların azlığı, üniversitelerin yatırımlarını ve yenilikçi faaliyetlerini sınırlayabilir. Gaziantep Üniversitesi'nin akademik faaliyetlerdeki azlık, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, ulusal ve uluslararası düzeydeki rekabet, öğrencilerin eğitim kalitesi ve mezunların istihdam edilebilirliği açısından sıkıntı yaratabilir. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Karabük Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi ve Kocaeli Üniversitesi'nin mali kaynakların azlığı, üniversitelerin yatırımlarını ve yenilikçi faaliyetlerini sınırlayabilir. Akademik Faaliyetlerin Azlığı, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin akademik faaliyetlerdeki azlık, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, ulusal ve uluslararası düzeydeki rekabet, öğrencilerin eğitim kalitesi ve mezunların istihdam edilebilirliği açısından tehdit oluşturabilir.

Çalışanlarda/paydaşlarda Aidiyetlik Duygusunun Azlığı: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi ve Adnan Menderes Üniversitesi gibi üniversitelerde, çalışanlar ve paydaşlar arasında aidiyetlik duygusunun azlığı bir tehdit oluşturabilir. Bu durum, kurumsal kültürün yeterince oturmadığını ve işbirliği olanaklarının sınırlı olduğunu gösterir. Balıkesir Üniversitesi, Batman Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve Bingöl Üniversitesi gibi üniversitelerde, çalışanlar ve paydaşlar arasında aidiyetlik duygusunun azlığı bir tehdit oluşturabilir. Bu durum, kurumsal kültürün yeterince oturmadığını ve işbirliği olanaklarının sınırlı olduğunu gösterir. Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin çalışanlarda/paydaşlarda aidiyetlik duygusunun azlığı, kurumsal kültürün yeterince oturmadığını ve işbirliği olanaklarının sınırlı olduğunu gösterir. Karamanoğlu

Mehmetbey Üniversitesi'nin çalışanlarda/paydaşlarda aidiyetlik duygusunun azlığı, kurumsal kültürün yeterince oturmadığını ve işbirliği olanaklarının sınırlı olduğunu gösterir.

Mevzuat Sıkıntıları: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi ve Akdeniz Üniversitesi gibi üniversiteler, mevzuat sıkıntıları ile karşılaşabilir. Bu durum, özellikle kamu kaynaklarının etkin kullanımı, yabancı öğrenci sayısının artırılması ve işbirliği olanaklarının geliştirilmesi gibi konularda engelleyici bir etki yaratabilir. Batman Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi ve Cumhuriyet Üniversitesi gibi üniversitelerde, mevzuat sıkıntıları ile karşılaşabilir. Bu durum, özellikle kamu kaynaklarının etkin kullanımı, yabancı öğrenci sayısının artırılması ve işbirliği olanaklarının geliştirilmesi gibi konularda engelleyici bir etki yaratabilir. Giresun Üniversitesi'nin mevzuat sıkıntıları ile karşılaşabilir. Bu durum, özellikle kamu kaynaklarının etkin kullanımı, yabancı öğrenci sayısının artırılması ve işbirliği olanaklarının geliştirilmesi gibi konularda engelleyici bir etki yaratabilir. Kırıkkale Üniversitesi'nin mevzuat sıkıntıları, özellikle öğrenci sayısının artırılması ve yabancı öğrenci kabulünde sınırlayıcı bir etki yaratabilir. Muş Alparslan Üniversitesi, mevzuat sıkıntılarına dair bir tehdit altında gibi görünmektedir.

Mustafa Kemal Üniversitesi, teknoloji ve bilişim altyapısı, akademik faaliyetlerin azlığı ve mali kaynakların azlığına dair tehditler ile karşı karşıya gibi görünmektedir. Namık Kemal Üniversitesi, fiziki kaynakların azlığına, çalışanların yetkinlik azlığına ve mali kaynakların azlığına dair tehditler ile karşı karşıya gibi görünmektedir. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, çalışanların yetkinlik azlığı, teknoloji ve bilişim altyapısı yetersizliği, mali kaynakların azlığı ve mevzuat sıkıntılarına dair tehditler ile karşı karşıya gibi görünmektedir. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, fiziki kaynakların azlığı, paydaşların azlığı ve mali kaynakların azlığına dair tehditler ile karşı karşıya gibi görünmektedir. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, teknoloji ve bilişim altyapısı, akademik faaliyetlerin azlığı ve mali kaynakların azlığına dair tehditler ile karşı karşıya gibi görünmektedir.

Ordu Üniversitesi, çalışanların yetkinlik azlığı ve teknoloji ve bilişim altyapısı yetersizliği gibi tehditlerle karşı karşıya gibi görünmektedir. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, fiziki kaynakların azlığı, çalışanların yetkinlik azlığı, teknoloji ve bilişim

altyapısı yetersizliği, mali kaynakların azlığı ve mevzuat sıkıntılarına dair tehditler ile karşı karşıya gibi görünmektedir. Pamukkale Üniversitesi, teknoloji ve bilişim altyapısı ve mali kaynakların azlığına dair tehditler ile karşı karşıya gibi görünmektedir. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, fiziki kaynakların azlığı, çalışanların yetkinlik azlığı, teknoloji ve bilişim altyapısı yetersizliği, mali kaynakların azlığı ve mevzuat sıkıntılarına dair tehditler ile karşı karşıya gibi görünmektedir. Sakarya Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Siirt Üniversitesi, Sinop Üniversitesi, Şırnak Üniversitesi, Trakya Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Uşak Üniversitesi, Yalova Üniversitesi ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi, farklı tehditlerle karşı karşıya görünmektedir. Sakarya Üniversitesi, fiziki kaynakların azlığı, paydaşların azlığı ve teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği gibi tehditlerle karşı karşıya kalırken, Selçuk Üniversitesi, çalışanların yetkinlik azlığı, teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği, akademik faaliyetlerin azlığı ve mali kaynakların azlığı gibi tehditlerle karşı karşıyadır. Siirt Üniversitesi, fiziki kaynakların azlığı, çalışanların yetkinlik azlığı ve teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği tehditleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Benzer şekilde, Sinop Üniversitesi de fiziki kaynakların azlığı ve çalışanların yetkinlik azlığı gibi tehditlerle karşı karşıyadır. Şırnak Üniversitesi, çalışanların yetkinlik azlığı, teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği, akademik faaliyetlerin azlığı ve mevzuat sıkıntıları gibi tehditlerle karşı karşıyadır. Trakya Üniversitesi ise, çalışanların yetkinlik azlığı ve teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği tehditleriyle karşı karşıyadır. Uludağ Üniversitesi, paydaşların azlığı, teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği ve mevzuat sıkıntıları tehditleriyle karşı karşıyadır. Uşak Üniversitesi, fiziki kaynakların azlığı, çalışanların yetkinlik azlığı ve mali kaynakların azlığı gibi tehditlerle karşı karşıyadır.

Yalova Üniversitesi, teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği ve mevzuat sıkıntıları tehditleriyle karşı karşıyadır. Son olarak, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, çalışanların yetkinlik azlığı, akademik faaliyetlerin azlığı ve mali kaynakların azlığı gibi tehditlerle karşı karşıyadır. Öte yandan, bazı üniversitelerin tehdit derecelerinin düşük olduğu görülmektedir. Örneğin, Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nin fiziki kaynakların azlığı, teknoloji ve bilişim altyapısının yetersizliği ve akademik faaliyetlerin azlığı tehditlerine karşı yüksek bir direnç gösterdiği belirtilmektedir. Tablo 6'da, elde edilen sonuçlara göre, üniversitelerin farkındalığını artırarak tehditlere karşı önlem alma, kaynak yönetimi ve strateji oluşturma konularında yardımcı olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversitelerin misyon beyanları tablo sonuçlarına bakıldığında, üniversitelerin tümü eğitim, araştırma ve topluma katkı sağlama gibi temel amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermektedir. Ancak, her birinin kendine özgü bir misyon beyanı ve öncelikleri bulunmaktadır. Bu nedenle, her bir üniversitenin ihtiyaçlarına ve hedeflerine uygun bir şekilde hareket etmek, bu hedeflere ulaşmak için atılacak adımların belirlenmesi açısından önemlidir.

4.1. Sonuç

Ayrıca üniversitelerin en az bir ortak misyon beyanı olan "kalite odaklı ve yenilikçi olmak" hedefi olduğunu görebilirsiniz. Ayrıca, çoğu üniversite topluma katkı sağlama hedefleri belirtirken, bazıları bireylerin gelişimine odaklanmayı tercih ediyor. Bazı üniversiteler ise özellikle ülke gelişimine katkıda bulunma hedefi belirtilmektedir. Üniversitelerin misyon beyanlarında, Türkiye'deki üniversitelerin büyük çoğunluğunun kalite odaklı ve yenilikçi bir yaklaşım benimsediği görülmektedir. Bunun yanı sıra, üniversitelerin birçoğu topluma katkı sağlama amacını taşıırken, bazıları özellikle insanlığın gelişimine hizmet edecek bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Bazı üniversiteler ise ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme hedefi belirtmektedir. Her bir üniversitenin farklı bir coğrafi bölgede yer aldığı ve bu nedenle farklı ihtiyaçları olduğu göz önüne alındığında, misyon beyanlarının da bu ihtiyaçlara göre şekillendiği anlaşılmaktadır. Örneğin, Hakkâri Üniversitesi gibi bazı üniversiteler, toplumun belirli ihtiyaçlarına öncelik verirken, İstanbul Üniversitesi gibi bazıları ise farklı bir yaklaşım benimsemektedir. Ayrıca üniversitelerin misyon beyanlarına bakıldığında, pek çoğunun kalite odaklı ve yenilikçi olma, topluma katkı sağlama, insanlığın gelişimine hizmet etme, ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretme, topluma kaliteli güvenilir eğitim verme, dünya üniversitesi olma ve bölgesel eğitim öğretim ve araştırma merkezi olma hedefleri olduğu görülüyor.

SWOT analizi sonuçlarında, bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde üniversitelerin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler de dikkate alınmalıdır. Güçlü yönler olarak, üniversitelerin öğretim kadrosu ve öğrenci sayısındaki artış, eğitim kalitesi ve uluslararası iş birlikleri gibi faktörler öne çıkabilir. Ayrıca, üniversitelerin akademik

birimleri arasındaki iş birliği ve disiplinler arası araştırmaların artması da önemli bir avantajdır. Zayıf yönler olarak, üniversitelerin öğretim kalitesi konusunda sık sık eleştirilere maruz kalması, finansman sorunları, fiziki altyapı eksiklikleri, bürokratik engeller ve yönetim problemleri öne çıkabilir. Fırsatlar olarak, üniversitelerin uluslararası iş birlikleri yaparak bilgi ve teknoloji transferi yapabilmesi, yurt dışından öğrenci çekebilmesi, sanayi ve iş dünyasıyla iş birliği yapabilmesi ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlayabilmesi öne çıkan faktörlerdir. Tehditler olarak, üniversitelerin finansal kaynaklarının yetersiz kalması, nitelikli öğretim kadrosu ve öğrenci kaybı, teknolojik ve bilimsel gelişmelere ayak uyduramama, değişen eğitim taleplerine cevap verememe ve küresel rekabet karşısında geri kalma gibi faktörler öne çıkabilir.

Türkiye'deki üniversitelerin misyon beyanlarına göre belirlediği hedefleri gerçekleştirmeleri için güçlü yönlerini kullanarak zayıf yönlerini geliştirmeleri, fırsatları değerlendirmeleri ve tehditlere karşı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Abant İzzet Baysal Üniversitesi (topluma katkı sağlama, ülke gelişimine katkı), Adıyaman Üniversitesi (topluma katkı sağlama, bireyler yetiştirme), Akdeniz Üniversitesi (topluma katkı sağlama, bireyler yetiştirme, kalite odaklı yaklaşımlar), Adnan Menderes Üniversitesi (yenilikçi yaklaşımları veya bölgesel eğitim, öğretim ve araştırma merkezi olarak faaliyet gösterme hedefi konusunda belirsizlikler), Ahi Evran Üniversitesi (yenilikçi yaklaşımları veya bölgesel eğitim, öğretim ve araştırma merkezi olarak faaliyet gösterme hedefi konusunda belirsizlikler). Anadolu Üniversitesi (uzaktan eğitim konusunda uzmanlaşmış bir üniversite), Ankara Üniversitesi (insanlığın gelişimine hizmet etmek için bireyler yetiştirme ve bölgesel eğitim, öğretim ve araştırma merkezi olarak faaliyet gösterme), Ardahan Üniversitesi (topluma kaliteli güvenilir eğitim verme, bölgesel kalkınmaya katkı sağlama), Anadolu Üniversitesi (topluma katkı sağlama veya ülke gelişimine katkıda bulunma hedefleri belirgin değil), Ardahan Üniversitesi (yenilikçi yaklaşımlar veya dünya üniversitesi olma hedefi gibi belirgin hedefler yer almıyor). Özellikle Artvin Çoruh Üniversitesi, doğal ve kültürel zenginlikleri ile yüksek turizm potansiyeline sahip bölgesinde faaliyet göstermesi ve yenilikçi yaklaşımlar benimsemesiyle öne çıkarken, dünya üniversitesi olma hedefi misyon beyanında belirgin değildir. Analiz sonucuna göre, 82 üniversitenin, %6,1'i kalite odaklı ve yenilikçi olmayı, %64,6'sı topluma katkı sağlamayı, %68,3'ü insanlığın gelişimine hizmet etmeyi, %8,5'i ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji

üretmeyi, %11,0'u topluma kaliteli güvenilir eğitim vermek için çalışmayı, %3,7'si dünya üniversitesi olmayı ve %1,2'si bölgesel eğitim öğretim ve araştırma merkezi olmayı hedeflediği görülmüştür.

Türkiye'deki üniversitelerin vizyon beyanlarında, her üniversitenin, farklı kategorilerde kendisini konumlandığı görülmektedir. Bu başlıklara örnek verecek olursak, üniversitelerin hangi alanlarda öncü, tercih edilen, uluslararası saygın, yenilikçi, araştırma üniversitesi, referans gösterilen üniversite veya bölgesel kalkınma odaklı üniversite olmak istekleri ifade edilmektedir. Analiz edilen bu üniversitelerin her biri kendine özgü güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri bulunmaktadır. Bu analizler, üniversitelerin kendi alanlarında gelişim sağlamaları, rekabet avantajı elde etmeleri ve en yüksek eğitim standartlarını sağlamaları için önemli bir kaynak olabilir. Bazı üniversiteler birkaç kategoride öne çıkarken, bazıları sadece birkaç kategoride hedef belirlemiş. Örneğin, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, hem referans gösterilen üniversite hem de araştırma üniversitesi olmak istediğini belirtmişken, Sinop Üniversitesi sadece bölgesel kalkınma odaklı üniversite olmak istediğini ifade etmiştir. Bu veriler, üniversitelerin kendi hedeflerini belirleme ve önceliklendirme sürecinde ne kadar farklı düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca üniversitelerin belirlediği hedeflerin, her birinin bulunduğu bölge ve sektöre göre farklılaştığı da görülebilmektedir. Verilerde, üniversitelerin vizyon beyanlarında belirtilen hedeflerine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Üniversitelerin vizyon beyanlarında sonuç olarak, 82 üniversitenin referans gösterilen üniversite olmak istediği, 69'unun araştırma üniversitesi olmayı hedeflediği, 52'sinin yenilikçi üniversite olmak istediği, 61'inin uluslararası saygın bir üniversite olmak istediği, 74'ünün tercih edilen bir üniversite olmak istediği, 51'inin öncü bir üniversite olmak istediği ve 39'unun bölgesel kalkınma odaklı bir üniversite olmak istediği görülmüştür. Bu verilerden, üniversitelerin büyük çoğunluğunun kendilerine özgü hedefler belirlediği ve farklı alanlarda öncü olmak istedikleri sonucu çıkarılabilir. Özellikle araştırma üniversitesi olma ve uluslararası saygınlık kazanma hedefleri, birçok üniversitenin ortak hedefleri arasında yer almaktadır. Buna karşılık, bölgesel kalkınma odaklı üniversite olmak hedefi, daha az üniversitenin hedefleri arasında yer almaktadır.

Güçlü Yönler (Strengths) başlığında yapılan SWOT analiz sonucuna göre, üniversitelerin ortak özellikleri incelenmiş olup bu sonuçlara göre, üniversiteler toplumsal katkı sağlama konusunda başarılı, proje odaklı çalışmalar gerçekleştiriyorlar ve çok yönlü, dinamik bir akademik kadroya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, kaliteli ve özgün eğitim verilmesi ve kurumsallaşma konusunda da başarılı bazı üniversitelerden bahsedilebilir. Bunlara örnekler vermek gerekirse, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Abdullah Gül Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi, Adnan Menderes Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi ve Aksaray Üniversitesi gibi üniversiteler güçlü yönleriyle ön plana çıkıyorlar. Ayrıca, Anadolu Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi gibi daha büyük, köklü üniversiteler de güçlü yönleriyle öne çıkmaktadır. Bu üniversitelerdeki akademik kadroların kalitesi ve kurumsal yapıları, öğrencilere kaliteli ve özgün eğitim sunmalarını sağlaması yanı sıra, her bir üniversitenin kendine özgü güçlü yönleri de mevcuttur. Örneğin, Akdeniz Üniversitesi'nin araştırma faaliyetleri, Anadolu Üniversitesi'nin uzaktan eğitim konusundaki uzmanlığı ve Ankara Üniversitesi'nin uluslararası alanda prestiji bu üniversitelerin güçlü yönleri arasında sayılabilir. Bununla birlikte, diğer üniversiteler de kendilerine özgü güçlü yönleriyle öne çıkmaktadır. Analiz sonucuna göre, toplumsal katkı, proje odaklı çalışmalar, çok yönlü ve dinamik akademik kadro, kaliteli ve özgün eğitim, kurumsallaşmayı sağlamış olmak kriterlerine göre, 82 üniversitenin analiz sonucunda, toplumsal katkı: %80.62 Proje Odaklı Çalışmalar: %72.09, Çok Yönlü ve Dinamik Akademik Kadro: %71.32, Kaliteli ve Özgün Eğitim: %64.34, Kurumsallaşmayı Sağlamış Olmak: %53.49 sonuçlarına ulaşılmıştır.

Zayıf Yönler (Weaknesses) başlığında yapılan SWOT analiz sonuçlarına göre, üniversitelerin genel zayıf yönleri arasında kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, mali ve bürokratik kısıtlamalar, teknolojik altyapı ve personel eksikliği ve üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması gibi başlıklar yer almaktadır. Coğrafi konum ise bazı üniversiteler için avantaj sağlarken, bazıları için dezavantaj oluşturmaktadır. Bu zayıf yönlerin giderilmesi için üniversitelerin stratejik planlama yaparak, bu sorunlara yönelik çözümler üretmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra, üniversitelerin güçlü yönlerinin de SWOT analizi ile belirlenerek, bu yönlerin geliştirilmesi ve daha etkin kullanılması amaçlanmalıdır. Bu sayede, üniversiteler daha rekabetçi bir konuma sahip olabilirler ve eğitim kalitesi ve araştırma faaliyetleri gibi konularda daha başarılı

olabilirler. Analizin sonuçlarına göre, üniversitelerin %74'ünde teknolojik altyapı ve personel eksikliği, %72'sinde kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, %71'inde mali ve bürokratik kısıtlamalar, %60'ında üniversite tanıtımının etkinliğinin düşük olması ve %41'inde coğrafi konum zayıf yönler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, %57'sinde coğrafi konum avantajlı bir durumdadır. SWOT analizine göre, üniversitelerin sahip oldukları güçlü yönler arasında nitelikli akademik kadro, çeşitli araştırma olanakları, öğrenci sayısındaki artış, çeşitli bölümlerin bulunması, yurt içi ve yurt dışı işbirliği imkânları ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlaması potansiyeli bulunmaktadır.

Fırsatlar (Opportunities) başlığında yapılan SWOT analiz sonucuna göre, üniversitelerin çoğu, KOBİ'ler ve yerel işletmeler için farklı alanlarda fırsatlar sunabilir. Eğitim-öğretim imkânları, teknoloji, Ar-Ge imkânları, kültürel-sosyal ve sportif imkânlar, endüstriyel hizmet imkânları, yardım destek imkânları, istihdam imkânları ve akademik kişisel gelişim alanlarında sundukları imkânlar, işletme ve kobiler açısından bölgesel gelişime katkı sağlayabileceği gibi belirtilen üniversitelerin çoğu, işletmeler için farklı alanlarda fırsatlar sunabilir. Ancak, her üniversitenin sunduğu fırsatlar, bölgesel ihtiyaçlara ve hedeflerine göre değişebilir. Bu nedenle, bölgesel işletme ve kobilerin ihtiyaçları ve hedefleri dikkate alarak, doğru üniversitelerle işbirliği yapmak önemlidir. Özellikle kalkınmakta öncelikli bölgelerin ihtiyaçları farklı olduğu için, doğru üniversitelerle işbirliği yapmak önemlidir. Bu nedenle, doğru hedefler dikkate alınarak, uygun üniversitelerle işbirliği yapmaları önerilir.

Tablodaki 82 üniversitenin SWOT analizine göre, fırsatlar bölümü incelendiğinde, ortalama olarak üniversitelerin %78'inde eğitim öğretim imkânları, %50'inde teknoloji imkânları, %42'sinde Ar-Ge imkânları, %41'inde endüstriyel hizmet imkanları, %46'sında yardım destek imkanları, %62'sinde kültürel-sosyal ve sportif imkanlar, %63'inde istihdam imkanları ve %55'inde akademik kişisel gelişim fırsatları bulunmaktadır. Bu fırsatlar stratejik planlamalar yapılarak doğru işbirliği imkânları ile bölgesel kalkınmaya katkı sağlayabilir.

Tehditler (Threats) başlığında yapılan SWOT analiz sonucuna göre, üniversitelerin tehditlerine yönelik bazı başlıklar ve bu başlıklardaki tehdit dereceleri yer almaktadır. Bu tabloya göre bazı üniversitelerin fiziki kaynakların azlığı, teknoloji ve bilişim altyapısının yetersizliği, akademik faaliyetlerin azlığı, mali kaynakların azlığı ve çalışanlarda/paydaşlarda aidiyetlik duygusunun azlığı gibi tehditlerle karşı karşıya olduğu görülmektedir. Örneğin, Sakarya Üniversitesi'nin fiziki kaynakların azlığı, paydaşların azlığı, çalışanların yetkinlik azlığı ve teknoloji ve bilişim altyapısının yetersizliği tehditleriyle karşı karşıya olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, Selçuk Üniversitesi'nin çalışanların yetkinlik azlığı, teknoloji ve bilişim altyapısının yetersizliği, akademik faaliyetlerin azlığı ve mali kaynakların azlığı tehditleriyle karşı karşıya olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarında, Dumlupınar Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Erzincan Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Giresun Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi, Hakkari Üniversitesi, Harran Üniversitesi, Hitit Üniversitesi, Iğdır Üniversitesi ve İnönü Üniversitesi gibi birçok üniversite, özellikle fiziki kaynakların azlığı, paydaşların azlığı, çalışanların yetkinlik azlığı, teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği, akademik faaliyetlerin azlığı, mali kaynakların azlığı, çalışanlarda/paydaşlarda aidiyetlik duygusunun azlığı ve mevzuat sıkıntıları gibi tehditlerle karşı karşıyadır. Ancak, bu tehditlerin farkında olmak, üniversitelerin stratejilerini buna göre düzenlemelerini ve bu sorunlarla başa çıkmak için çözümler üretmelerini sağlayabilir. Ayrıca İstanbul Üniversitesi, Kafkas Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Karabük Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, Mersin Üniversitesi ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi gibi birçok üniversite, özellikle fiziki kaynakların azlığı, teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği, mali kaynakların azlığı, akademik faaliyetlerin azlığı, çalışanlarda/paydaşlarda aidiyetlik duygusunun azlığı ve mevzuat sıkıntıları gibi tehditlerle karşı karşıyadır. Ancak, bu tehditlerin farkında olmak ve buna göre stratejiler geliştirmek, üniversitelerin bu sorunlarla başa çıkmasını sağlayabilir. Örneğin, mali kaynakların azlığına karşı kaynak çeşitliliği yaratmak, teknoloji ve

bilişim altyapısındaki eksiklikleri gidermek için yatırımlar yapmak, akademik faaliyetleri artırmak için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine öncelik vermek gibi önlemler alınabilir. Üniversitelerin birçoğu, özellikle fiziki kaynakların azlığı, paydaşların azlığı, çalışanların yetkinlik azlığı, teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği, araştırma faaliyetlerinde yetersizlik, mali kaynakların azlığı, çalışanlarda/paydaşlarda aidiyetlik duygusunun azlığı ve mevzuat sıkıntıları gibi tehditlerle karşı karşıyadır. Ancak, bu tehditlerin farkında olmak, üniversitelerin stratejilerini buna göre düzenlemelerini ve bu sorunlarla başa çıkmak için çözümler üretmelerini sağlayabilir.

Sonuç olarak; listenin tamamında yer alan üniversiteden 35,42'si fiziki kaynakların azlığı tehdidi altındadır. Paydaşların azlığı %30,21 ile ikinci sırada yer alırken, çalışanların yetkinlik azlığı %26,79 ile üçüncü sırayı almıştır. Teknoloji ve bilişim altyapı yetersizliği %22,92 oranında tehdit oluştururken, üretmek %9,38 ile en düşük tehdit oranına sahiptir. Akademik faaliyetlerin azlığı %24,48 ve mali kaynakların azlığı %26,79 oranında tehdit oluştururken, çalışanlarda/paydaşlarda aidiyetlik duygusunun azlığı %15,63 ve mevzuat sıkıntıları %20,83 oranında tehdit oluşturmaktadır.

4.2. Öneriler

- Akademik kaliteyi artırmak için ulusal ve uluslararası standartlar gözetilmeli, yükseköğretim kurumlarına daha fazla bütçe ayrılmalı, araştırma ve inovasyon faaliyetleri desteklenmeli ve öğrenci merkezli bir yaklaşım benimsenmeli.
- Yükseköğretim kurumları arasında işbirliği artırılmalı, ortak projeler, programlar ve araştırmalar geliştirilmeli, ayrıca sanayi ve iş dünyası ile işbirliği artırılmalıdır.
- Dijitalleşme ve teknoloji kullanımı yükseköğretimde daha da yaygınlaştırılmalı, çevrimiçi eğitim ve dijital araçlar ile öğrenme imkanları artırılmalıdır.
- Üniversite-sanayi işbirliği, KOBİ'lere yönelik destekler, inovasyon ve girişimcilik konularına daha fazla önem verilmelidir.
- Yükseköğretimde çeşitlilik ve farklılaşma sağlanmalı, özellikle mesleki ve teknik eğitimler daha fazla desteklenmelidir.

- Yükseköğretimde yönetim ve finansman konularına dair reformlar gerçekleştirilmeli, yükseköğretimde mali ve idari özerklik daha da güçlendirilmelidir.
- Türkiye'nin yükseköğretim sistemi için daha uzun vadeli ve sürdürülebilir bir stratejik plan hazırlanmalı, bu planın uygulaması için kurumsal kapasite geliştirilmelidir.



KAYNAKLAR

- Acar, M. F. (2022). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları. Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Akad, T.M. (2003). Strateji Üzerine. İstanbul: Kastaş Yayınları.
- Akdemir, A. ve Konakay, G. (2018). Stratejik analiz: dış ve iç çevre analizi. A. Akdemir ve İ. C. Ulukan (Ed.). *Stratejik Yönetim* içinde (22-45). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. E-ISBN: 978-975-06-2461-2.
- Akyüz, A. (2011). Stratejik Yönetim Anlayışına Doğru Türkiye Kamu Yönetimi. *Kalkınma ve Demokrasi*, 14(26), 91-106.
- Akgemci, T. (2007). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akçay, B. ve Atalay, E. (2017). Stratejik Yönetim ve Kamu Yönetimi Uygulamalarında Stratejik Yönetim. *Journal of Social Sciences Institute*, 9(2), 39-53.
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Alexopoulos, N. (2019). Resolving School Staffing Problems in Greece: A Strategic Management Approach, Conceptual Analysis. *Frontiers in Education*, 4(130), 1-11. doi: 10.3389/educ.2019.00130.
- Altunışık, R., Coşkun, R. ve Bayraktaroğlu, S. (2018). Türkiye'de Mevzuatta Stratejik Yönetim Yaklaşımı: Bir Alan Araştırması. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 5(2), 1-18.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Arar, R. (2016). Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformları ve Stratejik Planlama Uygulamaları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 53-73.

- Arar, R. (2018). Türkiye'de Stratejik Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi ve Eleştirileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1), 15-28.
- Aras, B. ve Ağır, B. (2015). Turkey's Involvement In The Arab Spring: The Nature Of The Regime. Democratization, 22(7), 1246-1265.
- Arıkboğa, Ş. (2010). Stratejik Yönetim. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayını.
- Aydın, A. (2015). Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kullanımı. Journal of Management Sciences, 3(2), 87-105.
- Aydın, M. (2016). The neoliberal transformation of Turkey: the AKP era and its legacy. Contemporary Politics, 22(4), 437-454. doi: 10.1080/13569775.2016.1214674.
- Aydın, E.ve Erdoğan, S. (2016). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Süreci ve Uygulamaları. Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 1-23.
- Aydın, E. (2017). Türkiye Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları. Electronic Journal of Social Sciences, 16(61), 167-183.
- Aydın, İ. ve Oktay, E. (2019). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Süreci: Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. Cumhuriyet Bilim ve Teknoloji Dergisi, 10(2), 424.
- Aysan, A. F. ve Bircan, H. (2018). Mevzuatta Stratejik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Yönetmelik Yapım Süreci: Türkiye Örneği. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 78, 121-130.
- Aytar, O. (2019). KOBİ Yöneticilerinin Stratejik Bilinç ve Stratejik Yönetim Algıları Üzerine Bir İçerik Analizi, MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(4), 3483-3499.
- Balkan, B., Kahyaoğlu, S. ve Bozkuş, S. (2018). Kurumsal Yönetim Kapsamında

Vizyon, Misyon ve Değerler: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, Nisan 2018, Özel Sayı, 485-507.

Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. Dosya, Ankara Sanayi Odası. Ankara.

Barca, M. ve Nohutçu, A. (2013). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış. In A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk & B. Coşkun (Eds.), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar (pp. 339-362). Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Barnett, J. H. ve Wilsted, W. D. (1989). Strategic Management: Text and Concepts. Boston: PWS Kent Publishing Company.

Barutçuoğlu, İ. (2013). Stratejik Yönetim. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bektaş, E. (2011). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 35-56.

Birinci, M. (2021). Stratejik Yönetim ve Sosyal Hizmet Örgütleri Açısından Önemi. Toplum ve Sosyal Hizmet, 32(1), 251-273.

Boyraz, T. (2017). Stratejik Planlama Sürecinin Önemi ve Bir Örnek Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(4), 89-105.

Bozkurt, P. (2017). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Politikası: Bir Kamu Kurumu Örneğinde*. [Yayımlanmış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.

Bryson, J. M., (1995). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. London: Longman Group UK Limited.

Chen, C.C, Yueh, H.P.ve Liang, C. (2016). Strategic Management of Agribusiness: Determinants and Trends, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 4(12), 69-98.

Cingano, F. (2014). Trends in Income Inequality and its Impact on Economic Growth.

OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 163, OECD Publishing.

Çakır, B. ve Demir, E. (2019). Stratejik Yönetim Ve Kamu Yönetimi Uygulamalarında Stratejik Yönetim: Kuramsal Bir Çerçeve. *Journal of Social Sciences Institute*, 11(2), 1-17.

Çarıkçı, O. ve Yıldırım, A. (2020). Risk Odaklı İç Denetimin Stratejik Yönetim Anlayışı Açısından Değerlendirilmesi. *Vizyoner Dergisi*, 11(26), 302-313.

Çelik, V. (1994). Etkili Bir Okul için Stratejik Yönetim, *Eğitim ve Bilim*, 13, 28-34.

Çelik, B. K. ve Aytar, O. (2019). Örgütlerde Stratejik Yönetim Farkındalığı: Kırşehir İli Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(8), 129-146.

Çetin, S. (2008). Stratejik Yönetim. İçinde Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım (Ed. M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik). Konya: Eğitim Kitabevi.

Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 95-103.

Çıkmak, S. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesine Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*, [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.

Coşkun, R. ve Geyik, M. (2004). Küresel Firmaların Misyon İfadeleri Yerelliğe Ne Kadar Vurgu Yapıyor?, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı. Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 27- 29 Mayıs, Bursa, 287-294.

Çubukçu, M. (2020). İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç, Teknik ve Yaklaşımlar, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-26.

Dalay, İ. (2001). Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Adapazarı Yayınları.

David, F. R. (2001). *Strategic Management Concepts*. Prentice Hall, NY.

- Demirkaya, H. (2012). Stratejik Yönetim Anlayışının Kamu Yönetimine Etkileri. *Journal of International Social Research*, 5(20), 224-234.
- Denis, J. L., Langley, A. ve Rouleau, L. (2007). Strategizing in Pluralistic Contexts: Rethinking Theoretical Frames, *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- Dinçer, Ö. (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, S. ve Alkan, N. (2020). Misyon ve vizyon ifadeleri: Stratejik yönetim sürecinde kritik bir unsur. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 339-356.
- DPT, (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara.
- Drucker, P. F. (1999). 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çeviren İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Drucker, P. (2012). Yönetim. (Çev. İlker Gülfidan). İstanbul: Optimist Kitap.
- Dubrin, A. (2015). Leadership: Research Findings, Practice, and Skills, 6th Edn. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Duran, İ. (2016). Türkiye'de Stratejik Yönetim Anlayışı: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Journal of Management and Economics Research*, 14(30), 1-14.
- Efil, İ. (2004). İşletme Yönetimi. Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Eken, İ. (2019). Selçuk Üniversitesine Bağlı Meslek Yüksekokullarının Kalite Yolculuğunda Oluşturulan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Değerlendirilmesi. *Journal of Social and Technical Researches*, 18, 41-49.
- Ercil, Y. ve Sığı, Ü. (2008). Stratejik Düşünmenin Sırları ve Sistem Yaklaşımı, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. ve Aktaş, R. (2017). Türkiye'de kamu yönetimi reformları ve stratejik

- yönetim uygulamaları: bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 51-68.
- Erdoğan, M. A. (2019). Turkey's Historical Background and Political Landscape. *Journal of Historical Research in Social Sciences*, 11(1), 32-47.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, 7. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, DPT Yayınları, Ankara.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2015). *Kamu Yönetimi*. (8. Baskı). Umuttepe Yayınları, İstanbul.
- Esmer, Y. (2020). Financial Strategic Analysis in Smes: The Case of Amasya Province, *Research of Financial Economic and Social Studies*, 5(1), 82-88.
- Esmer Y. ve Gezer Y. (2021). Tarımsal İşletmelerde Stratejik Analiz: Erzurum İli Örneği. *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*. 52(2): 119-127.
- Georgopoulos, N. (2006). *Strategic Management*. BenouPubl: Athens.
- Glynn, M. A. Barr, P. S. ve Dacin, M. T. (2000). Pluralism and The Problem of Variety. *Academy of Management Review*, 25(4), 726-734.
- Goldman, E. F. ve Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 119–128. doi: 10.1177/1548051810369677.
- Gökçek, H. (2020). Stratejik Planlama Sürecinde İzlenecek Adımlar ve Önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(75), 65-77.
- Gönen, B. (2013). *Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma*.

[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi.

- Gözler, K. (2013). Democratic Consolidation İn Turkey: State, Political Parties, Civil Society, and Elites. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 15(4), 383-397.
- Gülay, S. (2022). Stratejik Yönetim Sürecinde Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi. *Business and Management Studies*, 10(1), 14-25.
- Gülmez, M. (2019). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılık İlkesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 5(19), 18-28.
- Gümüş, S. ve Karaarslan, M. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışı: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 115-128.
- Güney, S. (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güngör, N. D. ve Tura, M. (2019). Yönetmeliklerin Ekonomik Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 74(1), 181-202.
- Gürsakal, N. (2019). Türkiye'de Stratejik Yönetim Anlayışının Gelişimi ve Stratejik Planlama Süreci. *International Journal of Academic Value Studies*, 5(20), 84-94.
- Güvenç, S. (2019). Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformları ve Stratejik Yönetim Uygulamaları. *Bilig*, 89, 1-26.
- Hill, W. L. Jones, G. R. ve Schilling, M. A. (2015). Strategic Management Theory, 11th Edn. Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2017). Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization. Cengage Learning.
- Heper, M. (2014). The political economy of Turkey. Taylor & Francis.
- Hepkul, A. (2018). İşletme Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Humphrey, A. ve Puri, M. (2004). SWOT Analysis For Management Consulting. SRI Alumni Newsletter, 1(1), 11-14.

ISA. (2019). International Strategic Analysis, The Economic Impact of Falling Birth Rates, 12 September 2019, https://www.isa-world.com/news/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=485&cHash=8066cd77ac69cb1e4a967f1e527fafdd

İlhan, C.E. (2020). *Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planların Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluğunun İncelenmesi*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.

Jalan P.K. (2004). Industrial Sector Reforms in Globalization Era, Sarup&Sons, First Edition, New Delhi.

Jones, P. ve Kahaner, L. (1995). Say It and Live It: The 50 Corporate Mission Statements That Hit the Mark. Crown Business, USA.

Kara, E. (2017). “Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 7/13, 554-574.

Karabulut, T. A. (2007). A Study on Two Fundamental Tools of Strategic Management: Mission and Vision Statements. The Proceedings Book of 3rd International Strategic Management Conference, Tübitak.

Karaca, S. (2016). Stratejik Yönetim. Ankara: Anı Yayıncılık.

Karakaya, A. Ay, F.A. Ve Gürel, S.t (2014). Stratejik Yönetim Süreci Bağlamında Kültür ve Yönetim Tarzı Etkileşimi: Karadeniz Bölgesindeki Belediyelere Yönelik Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 37(2), 71-98.

Karsavuran, Y. (2013). İşletme Yöneticiliği ve Organizasyon: Kuram ve Uygulama. Detay Yayıncılık.

Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi (3.

baskı). Siyasal Kitabevi.

Kayar Çelik, B. ve Aytar, O. (2019). Örgütlerde Stratejik Yönetim Farkındalığı: Kırşehir İli Örneği, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(8), 129-146.

Kayra, A. (2022). Strateji kavramı. In İ. Gündoğdu & N. K. Kök (Eds.), *İşletme yönetimi* (pp. 113-132). Ankara: Pegem Akademi.

Kılıç, İ. (2010). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Köse, A. (2010). Doğru düşünmek ve doğru karar vermek stratejik yönetim (2. Baskı). Kum Saati Yayınları.

Kuduz, A. ve Atasever, Ö. (2022). İnovasyon İçin Stratejik Planlama. Nobel Yayınları.

Ladaniuk, A. Prokopenko, T. ve Reshetiuk, V. (2014). The Model of Strategic Management of Organizational and Technical Systems, Taking into Account Risk-Based Cognitive Approach, *Annals of Warsaw University of Life Sciences – SGGW Agriculture*, 97-104.

Latif, H. ve Muslu, Ş. (2015). Türk işletmelerinin misyon ve vizyon kavramlarında anlam karmaşası. İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 12-32.

Levin, R., I., Kirkpatrick, C., A. ve Rubin, D., S. (1982), *Quantitative Approaches To Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill, Tokyo.

Marshall, P. (2005). Business Performance – What Lies Beneath the Surface, *Strategic Human Resources Journal*, Volume 9(6), 8-10.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, 24(9), 934-948.

Mintzberg, H. ve Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mintzberg, H., Quinn, J., Brian ve Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*, Prentice-Hall

Inc, New Jersey.

Mirze, S.K. ve Ülgen, H. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta Yayınları: İstanbul.

Morgan, G. ve Engwall, L. (1999). Regulation and organizations: An introduction, in G. Morgan and L. Engwall (Eds.), Regulation and Organizations: International Perspectives, Routledge, London, 1-14.

Mütercimler, E. (2000). 21. Yüzyıl ve Türkiye, Güncel Yayıncılık, İstanbul.

Newkirk, H.E. ve Lederer, A.L. (2006). The Effectiveness of Strategic Information Systems Planning Under Environmental Uncertainty, Information & Management, 43(2006), 481-501.

Nickols, F. (2011). Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking, Strategy, Strategic Planning, Strategic Thinking, Strategic Management, 1-8.

Njie, O. (2021). *Stratejik Yönetim Uygulamaları İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Türk Eğitim Vakfı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.

Oktay, E. (2015). Kamu Yönetiminde Sivil Toplum Kuruluşlarının Katılımı. *Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 1-14.

Özbozkurt, O.B. (2019). Çağdaş Stratejik Yönetim Mimarisi Üzerine, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 67-81.

Özçelik, Y. (2017). Kamu yönetiminde bağımsız denetim ve denetim mekanizmaları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 139-155.

Özdemir, S. (2018). Kamu Yönetiminde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 221-240.

Özkan, N. ve Akpınar, A. (2018). Türkiye'de Stratejik Planlama Sürecindeki Sorunlar: Nitel Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 49-62.

- Özkan, E. (2020). Düzenleyici İşletim Modeli: Türkiye Uygulaması ve Analizi. *İktisadi Gelişme ve Yönetişim Dergisi*, 7(1), 1-22.
- Öztürk, S. S. (2013). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Hizmet Kalitesi: Bolu Örneği. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(44), 263-274.
- Pamuk, G., Erkut, H., Ülengin, F., Ülengin, B., Akgüç, Ö., Koşma, H., ... Alpay, Y.(1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Pearce, J.A. ve Robinson, R. B. (2015). Stratejik yönetim. Çeviren Mehmet Barca. Nobel Yayıncılık. İstanbul.
- Peker, İ. ve Boyraz, M. (2017). Yenilik Yönetimi: Kavramlar, Yaklaşımlar, Stratejiler, Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Porter, Michael E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. New York.
- Porter, Michael E. (1981), The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy Of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Sağlam, H.Ş. (2019). *Okul Stratejik Plan Hedeflerinin Gerçekleştirilme Düzeyleri İle Stratejik Plan Ekibinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Saiti, A. ve Saitis, C. (2012). The Head Teacher in a Modern School. From Theory to Practice. Athens.
- Saitis, C. ve Saiti, A. (2018). Initiation of Educators Into Educational Management Secrets. Switzerland: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-47277-5.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction, *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.
- Serin, G. ve Durgun, A. (2018). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Ekinoks Yayıncılık.

- Sezgin, S. (2017). Türkiye'de Stratejik Planlama: Kamu Yönetimindeki Uygulamalar, Farklılıklar ve Eleştiriler. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-13.
- Shevchenko, M.N. Dorofeev, A.F. Dobrunova, A.I. Chugay, D.Y. ve Lebed, A.V. (2019). The Choice of Competitive Strategy of Agricultural Enterprise, Innovations in Agricultural Complex: Problems and Perspectives, 3(23), 105-115.
- Solmaz, E. (2021). Stratejik Yönetim ve Planlama. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Steiner, G. (1997). A Step by Step Guide Strategic Planning. Free Press Paperbacks, NY, USA.
- Sucu, E. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürer, E. ve Küçükkaplan, İ. (2015). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(12), 87-98.
- Şentürk, H. (2005). Belediyelerde Stratejik Planlama. İlke Yayıncılık, İstanbul.
- Taner, A. (2015). Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe. *Sayıştay Dergisi*, (99), 29-46.
- Taş, H. C. (2005). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama. *Türk İdare Dergisi*. 101-111.
- Taş, İ. (2018). Mevzuatın Kalitesi ve Etkinliği: Türkiye'deki Durum. *Maliye Dergisi*, 174, 1-20.
- Tekin, Y. ve Keskin, H. (2015). Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Türk Kamu Yönetimindeki Yeri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 14(53), 139-152.
- Toma, S.G. ve Marinescu, P. (2013). Global strategy: the case of Nissan Motor Company, *Procedia Economics and Finance*, 6, 2013, ss. 418-423.
- Toma, S.G. ve Marinescu, P. (2015). Strategy and change, *Manager*, 21(1), 2015, ss.

145-150.

Tortop, N. İsbir E.G. Aykaç, B. Yayman, H. ve Özer. M.A (2016). Yönetim Bilimi. (10. Basım). Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Urbanski, M. (2021). Company Global Competitive Strategy and Employees Awareness. Marketing and Management of Innovations, 2, 49-64. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-04>.

Uysal, F. (2019). Türkiye'de Mevzuatın İyileştirilmesine Yönelik Yapılan Çalışmalar. *Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 24(1), 135-158.

Ülgen, F. (2017). Turkish Economic Development: An Overview of the Past 100 Years. *Middle Eastern Studies*, 53(6), 905-922.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim (Güncellenmiş 9. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Türk, M. ve Kara, E. (2017). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 552-574.

Türkay, O., Solmaz S.A. ve Şengül, S. (2011). Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), 1060–1069.

Türkmen, Ş.S. (2019). *Stratejinin Performansa Etkisi: Ankara Yazılım Firmalarında Bir Araştırma*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

Wang, C., Walker, E. A., and Redmond, J. L. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: the importance of owner motivation. *Int. J. Org. Behav.* 12, 1–16.

Van den Steen, E. 2013). Strategy and the Strategist: How it Matters Who Develops the Strategy, No 14-057, Harvard Business School Working Papers, Harvard

Business School.

- Yalçın, M. (2017). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi: Türkiye'deki Uygulamalar. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 209-230.
- Yew, L. K. (2012). Warning Bell for Developed Countries: Declining Birth Rates, Forbes, Thought Leaders Current Events, May 7, 2012.
- Yücel, Y.B., Yücel, İ. ve Alar, G. (2019). Stratejik Yönetimde Vizyon ve Misyonun Yeri ve Önemi: Bist100, İso500 ve KOBİ Örneği, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 177-193.
- Yılmaz, İ. ve Demir, M. (2015). Stratejik Yönetim ve Kamu Yönetimindeki Yeri: Türkiye'de Bir Değerlendirme. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 2(1), 14-30.
- Yılmaz, M. K. (2018). The Impact of Regulatory Quality on Economic Growth: Evidence From Turkey. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(4), 101-112.
- Yılmaz, T. (2018). *Stratejik Yönetim Açısından Personel İlişkileri Yönetimi: Turizm İşletmelerinde İlişki Yönetiminin Personel Memnuniyetine Etkisinde İş Özerkliğinin Aracı Rolü*. [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Yılmaz, İ. ve Şimşek, M. (2018). Kamu Yönetiminde Karar Alma Sürecinde Şeffaflık, Hesap Verebilirlik Ve Katılımcılık İlkesinin Önemi. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(17), 115-125.
- Yolsal, M. (2020). İşletme Stratejileri Perspektifinden Stratejik Yönetim Okulları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(Special Issue), 317-333.

İnternet Kaynakları

https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/strateji_dairesi/stratejik-plan/2019_2023_Stratejik_Plan.pdf (Erişim Tarihi: 06.09.2021).

<http://www.ibu.edu.tr/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.11.2021).

<http://akademi.agu.edu.tr/misyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://www.agu.edu.tr/userfiles//95_sayfa.pdf (Erişim Tarihi: 02.11.2021).

<https://www.atu.edu.tr/#!/sayfa/1/3/82473232-c83e-4644-bd43-f7a35eb7b9ac/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://strateji.atu.edu.tr/Upload/Dosyalar/Icerik/Dosya/324/31082021084134_Icerik_D_324.pdf

(Erişim Tarihi: 01.11.2021).

<https://aku.edu.tr/hakkimizda/universitemizgenel-bilgiler/misyon-vizyonumuz/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://strateji.afsu.edu.tr/wp-content/uploads/sites/8/2021/09/Temel-De%C4%9Ferlerimiz.pdf> (Erişim Tarihi: 02.11.2021).

<https://idari.adu.edu.tr/dishastane/httpdocs/kurumsal.asp?id=4>

<https://www.agri.edu.tr/detail.aspx?id=273&bid=1&tid=7&dil=tr-TR> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.ahievran.edu.tr/universitemiz/hakkimizda/misyon-vizyon#:~:text=Mill%C3%AE%20ve%20evrensel%20de%C4%9Ferleri%20benimsemi%C5%9F,ve%20%C3%BClkenin%20kalk%C4%B1nmas%C4%B1na%20katk%C4%B1%20sa%C4%9Flamakt%C4%B1r> (Erişim Tarihi: 02.11.2021).

<https://www.akdeniz.edu.tr/misyonumuz-ve-vizyonumuz/> (Erişim Tarihi: 31.10.2021).

http://galeri.akdeniz.edu.tr/files/AU_StratejikPlan_2018-2022.pdf (Erişim Tarihi: 03.11.2021).

<https://www.aksaray.edu.tr/misyon---vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.aksaray.edu.tr/temel-degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 02.11.2021).

<https://www.amasya.edu.tr/%C3%BCniversitemiz/%C3%BCniversitemiz/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.amasya.edu.tr/%C3%BCniversitemiz/%C3%BCniversitemiz/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.11.2021).

<https://www.anadolu.edu.tr/universitemiz/kurumsal/vizyon-and-misyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/wrjxA+Ankara_Haci_Bayram_Veli_Universitesi_2022-2026_SP.pdf (Erişim Tarihi: 15.11.2021).

<https://www.mgu.edu.tr/tr/pages/vizyon-misyon-degerlerimiz.html> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/EAvCa+2021-2025_Taslak_Stratejik_Plan_.pdf (Erişim Tarihi: 18.11.2021).

<https://www.asbu.edu.tr/tr/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.ankara.edu.tr/kurumsal/tanitim/vizyon-misyon/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://aybu.edu.tr/stratejedb/tr/sayfa/1107/STRATEJ%C4%B0K-PLANLAR> (Erişim Tarihi: 01.11.2021).

<https://www.ardahan.edu.tr/detay-menu.aspx?id=11> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.artvin.edu.tr/misyon-ve-vizyon-11> (Erişim Tarihi: 31.10.2021).

<https://www.artvin.edu.tr/uploads/strj.artvin.edu.tr/userfiles/files/2018-2022%20Stratejik%20Plan.pdf> (Erişim Tarihi: 03.11.2021).

<https://atauni.edu.tr/ata-misyon-vizyon/kurumsal> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://atauni.edu.tr/etik-ilkeler-ve-temel-degerler/kurumsal> (Erişim Tarihi: 03.11.2021).

<https://www.adu.edu.tr/tr/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

[https://idari.adu.edu.tr/db/strateji/webfolders/topics/stratejik_plan_2019-2023\(2\).pdf](https://idari.adu.edu.tr/db/strateji/webfolders/topics/stratejik_plan_2019-2023(2).pdf)
(Erişim Tarihi: 03.11.2021).

<http://www.balikesir.edu.tr/site/vizyon-misyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://w3.bartın.edu.tr/genel-bilgiler/misyon-ve-vizyon.html> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://cdn.bartın.edu.tr/w3/ca246471b63a2c9d8134290de5e90dbd/stratejikplanwebkucukdosyailovepdfcompressed.pdf> (Erişim Tarihi: 04.11.2021).

<https://batman.edu.tr/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 04.11.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/QBEX2+Bayburt_Universitesi_2022-2026_Donemi_Stratejik_Planı.pdf (Erişim Tarihi: 17.01.2022).

<http://www.bilecik.edu.tr/Icerik/4> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<http://www.bingol.edu.tr/tr/universitemiz/genel/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<http://strateji.bingol.edu.tr/media/5766/bingol-universitesi-stratejik-plan-21-02-2018-en-son-hali-2.pdf> (Erişim Tarihi: 23.11.2021).

<https://www.beu.edu.tr/Misyon.aspx> --- <https://www.beu.edu.tr/Vizyon.aspx> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/MXwJc+bu_stratejik_plan_2020-2024-10-07-2020-v5_.pdf (Erişim Tarihi: 09.01.2022).

<http://www.ibu.edu.tr/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://ibu.edu.tr/template/contents/baibu_2019_2032_stratejikplan_3362468.pdf (Erişim Tarihi: 04.11.2021).

http://ibu.edu.tr/template/contents/baibu_2019_2032_stratejikplan_3362468.pdf (Erişim Tarihi: 04.11.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/hSAbI+MAKU_2022-2026_Stratejik_Planı.pdf (Erişim Tarihi: 14.01.2022).

<https://www.btu.edu.tr/index.php?sid=8> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://depo.btu.edu.tr/dosyalar/btu/Dosyalar/BT%c3%9c_2019_2023_STRATEJ%c4%b0K%20PLAN%202.pdf (Erişim Tarihi: 04.11.2021).

<https://www.uludag.edu.tr/konu/view/16/vizyon---misyon---temel-degerler>) (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.comu.edu.tr/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

(<https://www.karatekin.edu.tr/misyon--vizyon-26-sayfasi-karatekin> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.cu.edu.tr/institutional/university/misyon-vizyon-hedefler/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.cu.edu.tr/institutional/university/misyon-vizyon-hedefler/> (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<https://www.dicle.edu.tr/tr/sayfalar/misyon-ve-vizyonumuz-56-7967> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://www.dicle.edu.tr/Dosya/2020-01/d.u_5881.PDF (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<https://www.deu.edu.tr/misyonumuz/> --- <https://www.deu.edu.tr/vizyonumuz/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.deu.edu.tr/temel-degerlerimiz/> (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<https://uzem.duzce.edu.tr/Sayfa/3101/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://strateji.duzce.edu.tr/Dokumanlar/strateji/Stratejikplan/Stratejik_Plan_20-24.pdf (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<https://ege.edu.tr/tr-371/misyon-vizyon.html> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://sgdb.ege.edu.tr/files/sgdb/icerik/stratejikplan20202023.pdf> (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<https://www.erciyes.edu.tr/tr/i/7-1/misyon-vizyon-ve-temel-degerler> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://ebyu.edu.tr/misyonvizyon/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.erzurum.edu.tr/menu/vizyon-ve-misyon/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.ogu.edu.tr/Icerik/Index/270/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.eskisehir.edu.tr/universitemiz/kurumsal/vizyon-misyon-temel-degerler> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<http://www.firat.edu.tr/tr/page/menu/misyon-ve-vizyon-4053> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.gsu.edu.tr/tr/universite/genel-bilgiler/misyon-vizyon-degerler> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://gazi.edu.tr/view/page/217061> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.gibtu.edu.tr/misyon> --- <https://www.gibtu.edu.tr/vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.gibtu.edu.tr/temeldegerlerimiz> (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

https://www.gantep.edu.tr/static3/?static_ID=20256528 (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.gtu.edu.tr/kategori/15/0/display.aspx> (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<https://www.giresun.edu.tr/tr/page/misyon-vizyon-ve-degerler/2480> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.gumushane.edu.tr/ozgorev-ve-ozgoru> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.hakkari.edu.tr/Sayfa/56/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.harran.edu.tr/sayfa.aspx?st=icerik&sid=40> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.mku.edu.tr/readPage.aspx?icerik=3429> (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<https://www.hitit.edu.tr/misyonumuz-vizyonumuz> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://cdn.hitit.edu.tr/sgdb/files/74131_2102090957173.pdf (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<https://www.igdir.edu.tr/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.igdir.edu.tr/Addons/Resmi/uploads/files/2021-2025-stratejik-plan.pdf> (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<https://isparta.edu.tr/sayfa/5528/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://isparta.edu.tr/sayfa/5528/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<http://www.inonu.edu.tr/menu/134/yonetim-ilkeleri> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://iste.edu.tr/tanitim/stratejik-plan> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://iste.edu.tr/files/1510_files_1578313946.pdf (Erişim Tarihi: 05.11.2021).

<https://kalite.itu.edu.tr/hakkimizda/vizyon-ve-misyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://kalite.itu.edu.tr/docs/librariesprovider211/dokumanlar/stratejik-plan/itu_stratejik_plan.pdf?sfvrsn=4 (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/e7hIm+Istanbul_19-23_SP_Guncel_.pdf (Erişim Tarihi: 22.01.2022).

<https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=istanbul-universitesi-2019-2023-stratejik-plani.pdf> (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

<https://istanbulc.edu.tr/tr/content/misyon-vizyon-ve-temel-degerler/temel-degerler#5600720031002D006C003800430045003800670038003100> Erişim Tarihi: 06.11.2021).

<http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/IFtrc+bakircay.pdf> (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

http://www.idu.edu.tr/?page_id=18 (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://www.idu.edu.tr/?page_id=18 (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

<https://www.ikcu.edu.tr/S/15406/universitemizin-misyonu-ve-vizyonu> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.ikcu.edu.tr/S/15408/temel-degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

<https://iyte.edu.tr/hakkinda/misyon-ve-vizyon/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://strateji.iyte.edu.tr/wp-content/uploads/sites/108/2019/10/%C4%B0YTE-Stratejik-Plan-2019-2023.pdf> (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/atJdw+KAU_2018-2022_Stratejik_Planı-11_07_2017_Kopya_2_.pdf Erişim Tarihi: 01.02.2022).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/krYLg+Kahramanmaraş_Istiklal_Universitesi_2022-2026_Stratejik_Planı.pdf (Erişim Tarihi: 19.01.2022).

(<https://www.ksu.edu.tr/Default.aspx?SID=16527> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.ksu.edu.tr/depo/belgeler/KS%C3%9C%202018-2022%20Stratejik%20Plan.pdf> (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

<https://www.karabuk.edu.tr/misyon/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.ktu.edu.tr/ktu-misyonvizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

[https://kmu.edu.tr/egitim/sayfa/2718/hakkimizda/misyonvizyon/tr#:~:text=Karamano%C4%9Flu%20Mehmetbey%20%C3%9Cniversitesi%20E%C4%9Fitim%20Fak%C3%BCltesi,%C3%BCst%C3%BCn%20nitelikli%20e%C4%9Fitimci%20bireyler%20yeti%C5%9Ftirmektir. \)](https://kmu.edu.tr/egitim/sayfa/2718/hakkimizda/misyonvizyon/tr#:~:text=Karamano%C4%9Flu%20Mehmetbey%20%C3%9Cniversitesi%20E%C4%9Fitim%20Fak%C3%BCltesi,%C3%BCst%C3%BCn%20nitelikli%20e%C4%9Fitimci%20bireyler%20yeti%C5%9Ftirmektir.) (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://dosya.kmu.edu.tr/strateji/userfiles/files/Stratejik%20Y%C3%B6netim/2019-2023%20Stratejik%20Plan%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmalar%C4%B1/2019-2023%20splan.pdf> (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

<https://www.kastamonu.edu.tr/index.php/tr/universitemiz-tr/kurum-felsefesi-tr> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.kayseri.edu.tr/Sayfa/11/1/misyon---vizyon-ve-temel-degerler.html> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://kku.edu.tr/Anasayfa/Sayfa/Index?Sayfa=VizyonMisyondegerler> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://kku.edu.tr/Anasayfa/Sayfa/Index?Sayfa=VizyonMisyondegerler> (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

<https://www.klu.edu.tr/Sayfalar/398-misyon-vizyon.klu> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://sgdb.klu.edu.tr/dosyalar/birimler/sgdb/dosyalar/dosya_ve_belgeler/stratejik%20plan%202018-2022%281%29.pdf (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

<https://www.ahievran.edu.tr/universitemiz/hakkimizda/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 10.01.2022).

https://dosyayukleme.ahievran.edu.tr/dosyalar/KAEU_2022-2026_StratejikPlan.pdf (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

http://www.kilis.edu.tr/icerik.php?menu=alt_sayfa/misyonvizyon (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<http://www.kocaeli.edu.tr/misyon-vizyon.php> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://case.ku.edu.tr/hakkimizda/misyon-vizyon-ve-degerlerimiz/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.ktun.edu.tr/tr/Universite/Tanitim> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://www.ktun.edu.tr/Resimler/StratejikPlan/KTUN_2021-25_stratejik_plan.pdf (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/se9Pk+DPU_2018_2022_Stratejik_Plan.pdf (Erişim Tarihi: 21.01.2022).

<https://ksbf.ksbu.edu.tr/index/sayfa/1781/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://strateji.ksbu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/160/files/Stratejik_Plan/KSBU_2022-2026_Stratejik_Plan.pdf (Erişim Tarihi: 06.11.2021).

<https://www.mcbu.edu.tr/Sayfa/Kalite-Politikamiz> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.mcbu.edu.tr/Sayfa/Kalite-Politikamiz> (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/GMOzA+Mardin_Artuklu_Universitesi_2022-2026_Nihai_Stratejik_Plan.pdf (Erişim Tarihi:26.01.2022).

<https://www.msgsu.edu.tr/tr-TR/misyon-ve-vizyon/2452/Page.aspx> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://www.msgsu.edu.tr/Assets/UserFiles/2020/02_strateji%CC%87k_plan_bookmarks.pdf (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<http://www.mu.edu.tr/tr/genel-bilgiler/bilgiler/misyonvizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<http://kalite.mu.edu.tr/Newfiles/130/Content/Staretjik%20Plan%202021-2025.pdf> (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<https://www.munzur.edu.tr/misyon-vizyon.aspx> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://www.munzur.edu.tr/birimler/idari/sgd/Pages/File/2020_2024_Stratejik_Plan.pdf (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<http://www.alparslan.edu.tr/sayfa.xhtml?sayfa=MV100> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/hnnRA+MUS_ALPARSLAN.pdf (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<https://www.nevsehir.edu.tr/tr/misyonvizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.nevsehir.edu.tr/tr/misyonvizyon> (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<https://www.ohu.edu.tr/sayfa/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<http://static.ohu.edu.tr/uniweb/media/duyuru/11532/af5s53qm.pdf> (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<https://www.omu.edu.tr/tr/hakkimizda/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://sgdb.omu.edu.tr/wp-content/uploads/sites/14/2020/01/omusp1923.pdf> (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<https://www.odu.edu.tr/Page/101/vizyon-misyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://sgdb.odu.edu.tr/files/other/PLANLARRAPORLAR/StratejikPlanlar/2020-2024_Ordu_Universitesi_Stratejik_Plan.pdf (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<https://www.osmaniye.edu.tr/sayfa-17132> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.osmaniye.edu.tr/sayfa-17142> (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<https://www.pau.edu.tr/pau/tr/kurumsal/misyon-vizyon-ve-degerler> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/BV8NM+Pamukkale_Universitesi_2019-2023_Stratejik_Plan-Guncel.pdf (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<http://form.erdogan.edu.tr/Home/Index/1/?tipID=22&formlarId=58> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://erdogan.edu.tr/Images/Uploads/MyContents/L_16-20201202110157953689.pdf (Erişim Tarihi: 07.11.2021).

<https://www.sbu.edu.tr/tr/universitemiz/kurumsal-bilgilerimiz/kurumsal-degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://www.subu.edu.tr/tr/temel-degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://www.sakarya.edu.tr/misyon-ve-vizyon-s15.html> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.sakarya.edu.tr/temel-degerler-s16.html> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://www.selcuk.edu.tr/MisyonVizyonTemelDegerler> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.selcuk.edu.tr/MisyonVizyonTemelDegerler> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://www.siirt.edu.tr/detay/misyon/610803.html> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.siirt.edu.tr/detay/vizyon/682930.html> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://sgdb.siirt.edu.tr/> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://sinop.edu.tr/misyon-vizyon/> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://sinop.edu.tr/misyon-vizyon/> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://www.cumhuriyet.edu.tr/vizyon-misyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://www.cumhuriyet.edu.tr/strateji/webdosya/10_1097_1104_2018_2022_stratejik_plane92903a78658a56e15df7d18fe7a9ee8.pdf (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://w3.sdu.edu.tr/sayfa/5528/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://w3.sdu.edu.tr/sayfa/5528/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://sirnak.edu.tr/k/309/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://sirnak.edu.tr/k/308/degerler-ve-etik-ilkeler> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<http://www.nku.edu.tr/tr/universite/s/13> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/eEynY+TNKU_2020-2024_Stratejik_Planı.pdf (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

https://www.gop.edu.tr/Icerik.aspx?d=tr-TR&mk=30451&m=misyon_vizyon (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

https://www.gop.edu.tr/Icerik.aspx?d=tr-TR&mk=30451&m=misyon_vizyon (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://www.trakya.edu.tr/pages/misyon-ve-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.trakya.edu.tr/pages/temel-degerler> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://www.usak.edu.tr/Home/MisyonVizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.usak.edu.tr/Home/MisyonVizyon> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://www.yyu.edu.tr/misyon-vizyon> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/MLrnM+Van_YYU_21-25_SP.pdf (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

<https://www.yalova.edu.tr/tr/Page/Icerik/misyon-vizyon-degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

<https://www.yalova.edu.tr/tr/Page/Icerik/misyon-vizyon-degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 08.11.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/8X6pM+Yozgat_Bozok_Univ_2022-2026_Donemi_Stratejik_Planı.pdf (Erişim Tarihi:14.01.2022).

<https://w3.beun.edu.tr/hakkimizda/vizyon-misyon.html> (Erişim Tarihi: 02.10.2021).

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/x4Wh6+BEU2018-2022StratejikPlani_nihai_2_.pdf (Erişim Tarihi: 08.11.2021).



EKLER

Ek.1. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Stratejik Planı (2019-2023)

“Misyona: Yükseköğretimi planlamak, düzenlemek, yönlendirmek, koordine etmek ve denetlemek suretiyle ülkenin bilimsel, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak” (<https://www.yok.gov.tr>).

“Vizyon: Ülkemizin kalkınma hedefleri doğrultusunda nitelikli bilimsel faaliyetler yürütmek, araştırma süreçlerini teşvik etmek, bilgi ve teknoloji üretmek, bilimsel verileri yaymak, yükseköğretim kurumlarımızı evrensel bilim dünyasının seçkin üyeleri haline getirmek ve milli, ahlaki, insani değerleri taşıyan topluma yararlı olma şuuruna sahip bireyler yetiştirmek” (<https://www.yok.gov.tr>).

“Temel Değerler: Yenilikçilik, Fırsat eşitliği ve sosyal adalet, Çeşitlilik, Kalite, Katılımcılık, Bilimsel rekabet ortamı, Şeffaflık, Hesap verebilirlik, İşbirliği, Akademik ve bilimsel özgürlük, Kurumsal özerklik” (<https://www.yok.gov.tr>).

Ek.2. Abant İzzet Baysal Üniversitesi

“Misyön: *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi; evrensel standartlarda eğitim öğretim yaparak insanlığın gelişimine hizmet edecek nitelikli nesiller yetiştirmeyi, ülke gelişimine katkıda bulunacak bilgi ve teknoloji üretmeyi ve ülkenin ihtiyaç duyduğu toplumsal hizmetleri en iyi şekilde yapmayı kendine görev bilir.”* (<http://www.ibu.edu.tr/misyon-ve-vizyon>).

“Vizyon: *Faaliyette bulunduğu alanlarda evrensel ölçütlerde en iyi eğitimi veren, yerel ve ulusal ihtiyaçları dikkate alarak katma değer yaratan, girişimcilik ve yenilikçiliği ilke edinerek bilgi ve teknoloji üreten, araştırma geliştirme alanında uluslararası seviyeye ulaşmış saygın bir üniversite olmak.”* (<http://www.ibu.edu.tr/misyon-ve-vizyon>).

“Temel Değerler: *Akademinin saygınlığının ve öneminin bilincinde, Yenilikçi, Katılımcı, Girişimci, Estetik farkındalık ve etik sorumluluk sahibi, Toplumu önemseyen, Çevreyi önemseyen, Geleceğe odaklı, Farklılıklara saygılı ve uzlaşılı kültürüne sahip, Özgürlükçü”* (<http://www.agu.edu.tr>).

Ek.3. Abdullah Gül Üniversitesi

“Misyön: Evrensel değerler rehberliğinde bireyler, kurumlar veya toplum için katma değeri yüksek eğitimler vermek ve danışmanlık hizmetleri sunmaktır” (<http://akademi.agu.edu.tr>).

“Vizyon: AGÜ Akademi, eğitim ve danışmanlık faaliyetleriyle bireylerin hayat boyu öğrenimine katkı sağlama, nitelikli iş gücü üretebilen bir kurum olma ve sürekli eğitim kavramını topluma benimsetme amacındadır” (<http://akademi.agu.edu.tr>).

“Temel Değerler: Akademinin saygınlığının ve öneminin bilincinde, Yenilikçi, Katılımcı, Girişimci, Estetik farkındalık ve etik sorumluluk sahibi, Toplumu önemseyen, Çevreyi önemseyen, Geleceğe odaklı, Farklılıklara saygılı ve uzlaşa kültürüne sahip, Özgürlükçü” (<http://www.agu.edu.tr>).

Ek.4. Adıyaman Üniversitesi

“Misyona: İnsani değere saygılı bireyler yetiştirmek, araştırmalardan elde edilecek bilgiyi paylaşarak toplumsal gelişime katkı sunmak” (<https://adiyaman.edu.tr/>).

“Vizyon: Bilgiyi üreten ve paylaşan, bölgesinde tercih edilen, engelsiz, çevre dostu ve değer yaratan bir üniversite olmak” (<https://adiyaman.edu.tr/>).

“Temel Değerler: Adalet, Liyakat, İnsana Saygı ve Toplumsal Sorumluluk, Hesap Verebilirlik, Sürdürülebilirlik, Katılımcılık ve Paylaşıcılık, Girişimcilik, Öğrenci Odaklılık, Çevre Dostu ve Engelsiz Üniversite, Kurumsal Aidiyet ve Çalışan Mutluluğu” (<https://adiyaman.edu.tr/files/adiyaman.edu.tr>).



Ek.5. Adnan Menderes Üniversitesi

“Miyon: *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Ağız ve Diş Sağığı Hastanesi olarak miyionumuz;*

- *Toplum sağığıını ve hasta memnuniyetini ön planda tutarak kaliteli tedavi sunmak.*
- *En son bilimsel gelişimleri takip etmek ve hastalarımıza nitelikli hizmet vermek.*
- *Çevreye duyarlı hizmet anlayışı benimsemek ve gelecek nesillere aktarmak.*
- *Ağız ve Diş Sağığı alanındaki tüm kuruluşlara örnek olmak”*

(<https://idari.adu.edu.tr/dishastane/httpdocs/kurumsal.asp?id=4>).

“Vizyon: *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Ağız ve Diş Sağığı Hastanesi olarak vizyonumuz;*

Sağııkta Kalite Standartları ve Sağııkta Akreditasyon faaliyetlerini tamamlamak, hizmet kalitemizi sürekli olarak iyileştirmek.

- *Gelecek beş yıl içinde hasta tedavi kapasitemizi arttırmak.*
- *Sağıık turizmi alanında ülkemizde öncü kuruluş olmak.*
- *Hastanemizde yüksek teknolojik ekipmanlarla hizmet sunmak”*

(<https://idari.adu.edu.tr/dishastane/httpdocs/kurumsal.asp?id=4>).

Ek.6. Afyon Kocatepe Üniversitesi

“Misyön: *Evrensel düzeyde bilimsel bilgi üretmek, mesleki açıdan çağdaşlarıyla rekabet edebilen nitelikli bireyler yetiştirmek ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktır”* (<https://aku.edu.tr>).

“Vizyon: *Bilimsel araştırma ve eğitim faaliyetlerinde kaliteyi sürekli artırarak bölgesel kalkınmaya katkı sunan, yenilikçi projelerle ulusal düzeyde girişimci üniversiteler arasında yer almak ve uzun vadede uluslararası tanınır bir üniversite haline gelmektir”* (<https://aku.edu.tr>).

“Temel Değerler: *Evrensellik, Katılımcılık ve Şeffaflık, Toplumsal Duyarlılık, Adalet ve Liyakat, Kalite Odaklılık, Yenilikçilik”* (<https://aku.edu.tr>).

Ek.7. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi

“Misyön: *Ulusäl ve Uluslararası alanda bilimsel kimliği ile öne çıkan, şehirle bütünleşen, bölgesel çözümler üreten, nitelikli projelerle sosyo-ekonomik hayata katkı sağlayan bir üniversite olmak*” (<https://www.agri.edu.tr>).

“Vizyon: *Eğitim-öğretimde kaliteyi önceleyen, toplumun değişimine ve gelişimine öncülük eden, uluslararası düzeyde tanınan, etik değerlere sahip tercih edilebilir bir üniversite olmak*” (<https://www.agri.edu.tr>).

“Temel Değerlerimiz: *Adalet, Liyakat, Özgürlük, Etik Değerler, Kalite, Katılımcılık, Kurumsallaşma*” (<https://www.agri.edu.tr>).



Ek.8. Ahi Evran Üniversitesi

“Misyön: Millî ve evrensel değerleri benimsemiş, çağın gerektirdiği teknik ve insani becerilere sahip nitelikli insan yetiştirmek; paydaşlarla işbirliği ve sürekli iyileştirmeyi esas alarak yürüttüğü araştırmalar ve geliştirdiği kalite sistemleri ile bölgenin ve ülkenin kalkınmasına katkı sağlamaktır” (<https://www.ahievran.edu.tr/>).

“Vizyon: Sürekli iyileştirme ve paydaş memnuniyetini esas alan, bölgesel kalkınma ve ihtisaslaşmayı önceleyen, ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmalar yürüten, nitelikli öğrencilerin tercih ettiği, geliştirdiği eğitim ve kalite yönetim sistemleri ile model alınan bir üniversite olmak.” (<https://www.ahievran.edu.tr/>).



Ek.9. Akdeniz Üniversitesi

“Misyona: Araştırma, eğitim-öğretim, sanat ve teknolojide kaliteyi sürekli iyileştiren, çevreye duyarlı, girişimci ve bilimsel yönüyle uluslararası alanda tanınan seçkin bir üniversite olmaktır” (<https://www.akdeniz.edu.tr>).

“Vizyon: Yüksek nitelikli akademik programlar ile evrensel düzeyde eğitim-öğretim ve bilimsel üretim yapmak, bilginin teknolojiye dönüşümüne katkı sağlamak, toplumun bilgi, teknoloji, sanatsal, sosyal, kültürel ve diğer alanlardaki gereksinimlerini en üst düzeyde karşılama misyonu ile çalışmalarımızı sürdürme kararlılığındayız” (<https://www.akdeniz.edu.tr>).

“Temel Değerlerimiz: Paylaşıcılık-Çözüm odaklılık, Fırsat Eşitliği- Liyakat-Hakkaniyet, Öğrenci Odaklılık, Disiplinler arası Yaklaşım-Evrensellik-Bilimsellik-Yenilikçilik-Nesnellik- Yaratıcılık, Akademik Özgürlük, Çevreye Duyarlılık, Katılımcılık, Hukuka ve Etik Değerlere Bağlılık” (<http://galeri.akdeniz.edu.tr>).

Ek.10. Aksaray Üniversitesi

“Misyön: *Tüm paydaşların ihtiyaçlarına odaklanarak, bilgi ve teknolojiyi kullanabilen, rekabetçi, girişimci, yenilikçi atılımlarla bölge ve ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürler gelişimine katkı sağlayabilecek nitelikli insan gücü yetiştirmektir”* (<https://www.aksaray.edu.tr>).

“Vizyon: *Üniversite- sanayi- toplum işbirliği temelinde evrensel düzeyde faydalı bilgi ve yenilik üreterek, bilim ve teknolojinin gelişimine ortak olan bir üniversite olmaktır”* (<https://www.aksaray.edu.tr>).

“Temel Değerlerimiz: *Bilimsellik, Saydamlık, Kalite ve Yetkinlik, Etik Değerlere Bağlılık, Katılımcılık, Rekabetçilik”* (<https://www.aksaray.edu.tr/temel-degerlerimiz>).

Ek.11. Amasya Üniversitesi

“Misyon: Temel alan yeterliliklerine sahip, analitik düşünen, araştırmacı, girişimci ve değerlerine bağlı nitelikli bireyler yetiştirerek; bilimin ışığında paydaşlarımıza üst düzeyde hizmet sunmaktır” (<https://www.amasya.edu.tr>).

“Vizyon: Eğitim-öğretim faaliyetlerinde nitelik, araştırma-geliştirme çalışmalarında yenilik, sunulan her türlü hizmette ise paydaş memnuniyetini gözeten bir üniversite olmaktır” (<https://www.amasya.edu.tr>).

“Temel Değerler: Paylaşımçı, Etik değerlere bağlı, Kurumsal aidiyeti yüksek, Doğruluk ve dürüstlükten ödün vermeyen, Paydaşlarla işbirliği ve takım ruhu içerisinde hareket eden, Yenilik ve dinamizme önem veren, Demokratik, Şeffaf, hesap verebilir, adil ve katılımcı yönetim anlayışına sahip olan, Farklı görüş ve değerlere saygılı, Toplumsal, çevresel duyarlılığa ve sosyal sorumluluğa sahip, Öğrenci odaklı, Ulusal ve kültürel değerleri gözeten, Evrensel, Bilimsel üretkenliğe önem veren, Akademik özgürlüğü ilke edinmiş bir üniversite olmaktır. “
(<https://www.amasya.edu.tr>).

Ek.12. Anadolu Üniversitesi

“Vizyon: *Yaşam boyu öğrenme odaklı bir dünya üniversitesi olmak”* (<https://www.anadolu.edu.tr>).

“Misyon: *Kent, bölge, ülke ve dünya insanının yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla, Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak, her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak, toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir”* (<https://www.anadolu.edu.tr>).

“Temel Değerler: Üniversitenin “Temel Değerleri” şunlardır: Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Adillik, İnsan Odaklılık, Yenilikçilik, Yaratıcılık, Güvenilirlik, Evrensellik, Etik Değerlere Bağlılık” (<https://www.anadolu.edu.tr>).

Ek.13. Ankara Üniversitesi

“Vizyon: Nitelikli araştırmalar yapan, bilgi ve yeteneklerini insanlık ve ülke yararına kullanan ve evrensel düzeyde fark yaratarak geleceğe yön veren yenilikçi üniversite olmaktır” (<https://www.ankara.edu.tr>).

“Misyon: Ankara Üniversitesi, Cumhuriyetin ilk üniversitesi olma sorumluluğu ile;

- Eleştirel düşünebilen ve sorun çözebilen, kişisel ve mesleki alanda kendini sürekli yenileyen, doğaya duyarlı, farklılıklara saygı gösteren, yaratıcı bireyler yetiştirmeyi,
- Bilime ve sanata evrensel düzeyde katkı sağlayan, etik değerleri gözetken, disiplinlerarası araştırmalar yapmayı,
- Sosyal sorumluluk bilinci ile ülke sorunlarına duyarlı, kamu yararını gözetken yaşadığı kentin kalkınmasına ve gelişmesine katkıda bulunan hizmetler sunmayı görev edinmiştir” (<https://www.ankara.edu.tr>).

“Temel Değerler: Akademik özgürlüğe öncelik verme, Etik değerlere bağlılık, Cumhuriyet değerlerine bağlılık, Tarihine sahip çıkma, Kentle bütünleşme, Saydamlık, Katılımcılık, Çalışana ve öğrenciye güven duyma, Öğrenci merkezlilik, Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı, Ülke sorunlarına / önceliklerine duyarlı” (<https://www.ankara.edu.tr>).

Ek.14. Ardahan Üniversitesi

“Vizyon: Ardahan Üniversitesi’nin vizyonu evrensel düzeyde bilgi üretmek, ürettiği bilgiyi paylaşmak ve işbirliği yapmak; bulunduğu coğrafyanın ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik yönden kalkınması ve ilerlemesi için öncülük etmek ve bu amaçlar doğrultusunda bilimsel faaliyetler yapmaktır” (<https://www.ardahan.edu.tr>).

“Misyon: Ardahan Üniversitesi ülkemizin Kafkasya, Orta Asya ve Uzak Doğu’ya açılan bilim kapısı olmayı, kendi doğusundaki bu geniş coğrafyanın potansiyelini ve ihtiyaçlarını gözeterek bilimsel faaliyetler yapmayı, işbirlikleri geliştirmeyi ve bu coğrafyadan bilim insanları ve öğrenciler için eğitim, öğretim ve araştırma merkezi olmayı ve bölgesel kalkınmada bulunduğu coğrafyanın ufku olmayı misyon edinmiştir” (<https://www.ardahan.edu.tr>).

“Temel Değerlerimiz: Kurumsal Aidiyet, Milli Değerler ve Evrensellik, Katılımcılık, Şeffaflık, Kalite Odaklı ve Sürekli Gelişim, Liyakat, Hesap Verebilirlik, Toplumsal Kalkınmaya Destek, Çevreyi Koruma” (<https://www.ardahan.edu.tr>).

Ek.15. Artvin Çoruh Üniversitesi

“Misyona: “Misyona: Ulusal ve uluslararası düzeyde eğitim-öğretim vermek, nitelikli bireyler yetiştirmek, bilimsel araştırmalar yapmak, bilimi, sanatı ve kültürel değerleri sosyal sorumluluk bilinci ile ülke sorunlarına duyarlı olarak toplumun hizmetine sunmaktır.” (<https://www.artvin.edu.tr>)

“Vizyona: “Vizyona: Kurumsal değer ve ilkeleri ile eğitim-öğretim ve bilimsel faaliyetlerde ön plana çıkan, işbirliğine açık, yenilikçi, ulusal ve uluslararası düzeyde tanınan, seçkin ve tercih edilen bir üniversite olmaktır.” (<https://www.artvin.edu.tr>)

“Temel Değerler: Yeniliğe ve gelişime açık, çözüm odaklı, İnsan ve öğrenci merkezi yaklaşım, Adil, şeffaf, hesap verebilir ve katılımcı yönetim anlayışına sahip, Kalite ve verimliliği ilke edinen, Yönetimde kurumsallaşmayı ilke edinen, Toplumsal duyarlılığı olan ve toplumun değerlerini koruyan, Hoşgörülü ve özgürlükçü, İşbirliğini ve dayanışmayı teşvik eden, rekabete açık, Tarihi ve kültürel değerlere sahip çıkan, Görev ve sorumluluk bilinci aşılayan bir üniversite olmaktır” (<https://www.artvin.edu.tr>.)

Ek.16. Atatürk Üniversitesi

“Misyön: *Hayatın Hizmetinde, Bölgeye ve ülkeye katkı sağlamak; yüksek teknolojiye dayalı tasarım ve inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmek; örgün ve uzaktan eğitim yoluyla nitelikli bireyler yetiştirmek, bilime ve sanata evrensel düzeyde değer katmaktır”* (<https://atauni.edu.tr>).

“Vizyon: *Hep İleriye*

Kendisini sürekli geliştirdiği gibi bölgesindeki dönüşümlerde de ‘adı gibi öncü’ ve yeni nesil bir dünya üniversitesi olmak” (<https://atauni.edu.tr>).

“Etik İlkeler ve Temel Değerler: *Bilimsellik, Yenilikçilik ve Girişimcilik, Katılımcılık ve Paylaşımıcılık, Öğrenme Odaklılık, Emeğe saygı gösterme ve başarıyı takdir etme, Ulusal ve evrensel değerlere bağlılık, Toplumsal, kültürel, çevresel ve sanatsal duyarlılık* (<https://atauni.edu.tr>).

Ek.17. Balıkesir Üniversitesi

“Misyön: *Balıkesir Üniversitesi, güçlü donanıma sahip, disiplinlerarası çalışma kültürü olan, nitelikli ve özgün araştırmalar yapabilen, rekabetçi, kendini sürekli geliştirmeyi bilen kalifiye bireyler yetiştirilmesini ve yaşam kalitesini artırıcı hizmet ve çözümler sunmayı benimsemiştir*” (<http://www.balikesir.edu.tr>).

“Vizyon: *Eğitimde, bilimde, sosyal alanlarda ulusal ve uluslararası düzeyde kabul gören eğitim odaklı, yenilikçi bir üniversite olmaktır*” (<http://www.balikesir.edu.tr>).



Ek.18. Bartın Üniversitesi

“Misyön: *Bartın Üniversitesi’nin misyonu, öğrenci merkezli bir yaklaşımla nitelikli bireyler yetiştirmek, toplumsal sorumluluk bilinciyle bilime, sanata ve kültüre ulusal ve evrensel düzeyde katkı sağlamaktır”* (<https://w3.bartın.edu.tr>).

“Vizyon: *Çözüm odaklı bir yaklaşımla bilimsel ve toplumsal sorunlara yönelik araştırmalar ve uygulamalar gerçekleştiren, kurumsal kültürü ve aidiyet duygusu yüksek, verdiği iyi eğitimle tercih edilen bir üniversite olmaktır”* (<https://w3.bartın.edu.tr>).

“Temel Değerler: *Bartın Üniversitesi; İnsana ve doğaya saygıyı, Hakkaniyeti, Hoşgörüyü, Etik değerlere bağlılığı, Katılımcılığı, Şeffaflığı, Hesap verebilirliği, Akademik düşüncüyü ve özgürlüğü, Sosyal sorumluluğu, ilke edinmiştir.”* (<https://cdn.bartın.edu.tr>.)

Ek.19. Batman Üniversitesi

Misyon: Evrensel boyutta bilgi üretmek, bilim ufkunu genişletmek, çağdaş, bilimsel, teknolojik ve kültürel birikimin egemen olmasını sağlayacak toplumun gelişmesine katkıda bulunmayı hedef edinen üretken bireyleri yetiştirmek, toplumsal gelişimin sürdürülebilirliğinde etkin ve belirleyici rol oynamaktır” (<https://batman.edu.tr>).

“Vizyon: Batman Üniversitesi, bilimsel araştırma yapan; öğretim hizmetleriyle toplumla güçlü ilişkiler kuran, yükseköğretimde lider pozisyonunda olmaya yönelik adımlar atan ve evrensel değerleri özümseyen, dünyadaki kaliteli üniversiteler arasında gösterilen bir yükseköğrenim kurumu olacaktır” (<https://batman.edu.tr>).

“Temel Değerler: Eşitlik, Özgürlük, Önderlik, Çağdaşlık, Paylaşımcılık, Tarafsız ve Şeffaflık, Hoşgörülülük, Verimlilik, Yenilikçilik, Yaratıcılık, Çevrecilik” (<https://batman.edu.tr>).

Ek.20. Bayburt Üniversitesi

“Misyonumuz: Bölgemiz ve ülkemiz kalkınmasına katkı sağlamak amacıyla, araştırmacı, katılımcı, yerel ve evrensel değerleri benimseyen yetkin bireyler yetiştirmek, topluma ve bilim dünyasına değer katacak çalışmalar yapmak.” (<http://www.sp.gov.tr>)

“Vizyonumuz: Yenilikçi ve kaliteli eğitim anlayışıyla, topluma ve bilime katkı sağlayan, sosyo-ekonomik anlamda bölgenin gelişimine yol gösteren, ulusal ve uluslararası ölçekte tercih edilen bir üniversite olmak.” (<http://www.sp.gov.tr>)

“Temel Değerlerimiz: Bilimsellik ve araştırma odaklılık, Yenilikçilik, Etik, kültürel ve evrensel değerlere bağlılık, Kalite ve Öğrenci odaklılıktır.” (<http://www.sp.gov.tr>).

Ek.21. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

“Misyona: Kaliteli öğretim ve araştırma yapılabilmesi için akademik, fiziki ve teknik yapılanmasını tamamlayarak, evrensel bilime ve kültüre katkı sağlayacak bilgi, teknoloji ve değer üreten; insanlığın temel değerlerine ve hukuka saygılı, alanında yetkin, sorumluluk sahibi, araştırmacı, sorgulayıcı, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek; fen, mühendislik ve sosyal bilimler alanında nitelikli bilimsel araştırmalar ve yayınlar yaparak bilime katkıda bulunmaktadır” (<http://www.bilecik.edu.tr>).

“Vizyon: Eğitim-öğretim ve bilimsel araştırmalar konusunda tercih edilen, kurumsal kimliği ve kültürü gelişmiş bir üniversite olmaktır” (<http://www.bilecik.edu.tr>).

“Temel Değerler: Öğrenci odaklılık, Bilimsellik, Yenilikçilik, Kalite ve Katılımcılık, Kenti ile İş Birliği, Adalet ve Fırsat Eşitliği, Ulusal ve Uluslararası İş Birliği, Etik Değerlere Bağlılık” (<http://w3.bilecik.edu.tr>).

Ek.22. Bingöl Üniversitesi

Misyon: *Bingöl Üniversitesinin varlık sebebi,*

- *Bölge ve ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikte bireyler yetiştirmek,*
- *Akademik faaliyetlerini il ve bölge halkının yaşam boyu öğrenme anlayışı doğrultusunda genişletmek,*
- *Yerel sorunların çözümü için yapılan araştırma faaliyetlerini, aynı zamanda evrensel bilgi birikimine katkıda bulunacak şekilde gerçekleştirmek,*
- *Eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerini Tarım ve Havza Bazlı Kalkınma modelinde öncü olacak şekilde tasarlayarak ilin ve bölgenin sosyal, ekonomik ve kültürel gelişimine katkıda bulunmak,*
- *Akademik ve idari personeli için teşvik edici ve verimli bir eğitim, öğretim ve çalışma ortamı sağlamaktır” (<http://www.bingol.edu.tr>).*

“Vizyon: *Bulunduğu bölgenin Tarım ve Havza Bazlı kalkınmasına öncü olacak şekilde maddi ve beşeri kaynaklarını etkin kullanarak ilin ve bölgenin sosyal, ekonomik, kültürel varlıklarına değer katma konusunda diğer üniversitelere örnek olan; başta kendi coğrafyasında olmak üzere ulusal ve uluslararası alanda tercih edilen bir üniversite olmak” (<http://www.bingol.edu.tr>).*

Ek.23. Bitlis Eren Üniversitesi

“Misyon: İnsani değerler temelli eğitim anlayışı ile bilimi, teknolojiyi ve ortak akıllı esas olarak ülkemizin stratejik hedefleri doğrultusunda kültür-sanat, sağlık ve spor alanlarında araştırmalar yapmak; akademik ve mesleki yetkinlikleri ile birlikte milli, manevi ve etik değerleri özümsemiş bireyleri ile bölgenin ve ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamaktır” (<https://www.beu.edu.tr>).

“Vizyon: Bilim ve teknolojide yeniliği, eğitim ve öğretimde evrensel değerler ile birlikte niteliği esas alarak örnek bireyler yetiştiren; temel bilimlerde öncü, İslami ilimler, sosyal bilimler, mühendislik, sağlık, kültür-sanat spor ve iktisadi alanlarındaki araştırmalarda bölge kaynaklarına ve dinamiklerine öncelik veren, ülkemizde ve bölge ülkelerinde değişime ve gelişime öncülük eden bir üniversite olmaktır” (<https://www.beu.edu.tr>).

“Temel Değerler: Şeffaflık, Bilimsel Düşünceyi Rehber Edinen, Adil ve Güvenilir, Daima Geleceği Hedefleyen, Hukukun üstünlüğü, Toplumsal Değerler, Tarihi ve Kültürel Değerler, Öncü Olmak, Farklılıklara Saygılı” (<https://www.beu.edu.tr>).

Ek.24. Bozok Üniversitesi

“Misyon: Yozgat Bozok Üniversitesi; bölgesel kalkınma odaklı ihtisaslaşan yönüyle girişimci ve yenilikçi, ülkesine ve insanlığa değer katmada evrensel boyutta değişimleri öngören ve hayata geçiren eğitim anlayışı ile kaliteyi esas alan, bilgi üreten ve üretilen bilginin her düzeyde kullanımıyla değişim, dönüşüm ve gelişim süreçlerini yöneten bir üniversite olmayı görev edinmiştir.” (<http://www.sp.gov.tr>)

“Vizyon: Girişimci ve yenilikçi yüzü ile ürettiği bilgiyi paydaşlarıyla ekonomik değere dönüştüren ve insanlığın hizmetine sunan öncü üniversitelerden biri olmaktır.” (<http://www.sp.gov.tr>)

“Temel Değerlerimiz: Adalet, Özgürlük, Hoşgörü, Üretkenlik, Girişimcilik, Katılımcılık, Kalite Odaklılık, Çevreye Duyarlılık, Hesap Verebilirlik” (<http://www.sp.gov.tr>).

Ek.25. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

“Misyon: Çağın gerektirdiği yetkinliklerle donatılmış, uygulamalı eğitim ile meslek edinmiş, girişimci ve sosyal becerileri yüksek bireyler yetiştirmek, Bilimsel araştırma geliştirme faaliyetleri ile bölgesel ve ulusal sorunlara yönelik çözümler sunmak, Paydaş iş birlikleri ile bölgenin kalkınmasını amaçlayan projeler üretmek.”
(<http://www.sp.gov.tr>)

“Vizyon: Araştırma geliştirme ve akademik kapasitesi sayesinde üretilen bilgiyi; paydaş işbirlikleri ile yerel kalkınma projelerine dönüştüren, yetiştirdiği araştırmacı ve insan kaynağı ile bölge ve ülkesinin gelişimine ışık tutan ve katkı sağlayan yenilikçi ve girişimci bir üniversite olmak.” (<http://www.sp.gov.tr>)

“Temel Değerler: İnsan Hak ve Özgürlüklerine Saygı, Akademik Özgürlük, Yönetişim, Sürekli Gelişim, Yenilikçilik, Liyakat, Sosyal Sorumluluk, İstişare”
(<http://www.sp.gov.tr>).

Ek.26. Bülent Ecevit Üniversitesi

“Misyon: *Ulusal ve uluslararası düzeyde eğitim-öğretim hizmeti vermek, bilimsel araştırmalar yapmak ve bilimi, teknolojiyi, sanatı ve kültürel değerleri girişimci bir üniversite olarak insanlığın hizmetine sunmaktır*” (<https://w3.beun.edu.tr>).

“Vizyon: *Eğitim-öğretim, bilim, teknoloji ve sanat faaliyetleriyle ulusal ve uluslararası yükseköğretim alanında öncelikli tercih edilen üniversiteler arasında yerini almaktır*” (<https://w3.beun.edu.tr>).

“Temel Değerler:

Bülent Ecevit Üniversitesi; Mükemmelliği, Evrenselliği, Doğruluğu, Güvenirliliği, Paylaşıcılığı, Hesap verebilirliği, Katılımcılığı, Şeffaflığı, Sosyal sorumluluğu, Bilimsel etiği, Akademik düşünce ve ifade özgürlüğünü ilke edinmiştir” (<http://www.sp.gov.tr>).

Ek.27. Cumhuriyet Üniversitesi

“Misyon: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nin temel misyonu; İnsanı temel alan bir eğitim anlayışı dairesinde, beynelmilel faydalı bilgiye ulaşmayı ve üretmeyi ilke edinen, çevresel, toplumsal ve tarihsel milli ve manevi değerlere sahip ve saygılı, bölgenin ve ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkı sunan, ulusal ve uluslararası rekabet koşullarında işbirliği ve araştırmalara açık, araştıran, çözümleyen evrensel öğrenci ve akademisyenler yetiştirmektir” (<https://www.cumhuriyet.edu.tr>).

“Vizyon: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nin temel misyonu; İlimiz ölçeğinde temel görevler üstlenerek bilim ve eğitim merkezi olmak, bu sayede bölgenin ve ülkemizin geleceği ve kalkınmasına katkı sağlamak” (<https://www.cumhuriyet.edu.tr>).

“İlkeler: İnsani değerlere saygılı, Bilimsel ve sosyo-kültürel ahlaki değerlere saygılı, Çevre ve doğaya karşı bilinçli ve saygılı, Toplumsal sorunlara duyarlı, Güvenilir, Bölgesel ihtiyaçlara karşı üretken ve hassas, Güler yüzlü ve ulaşılabilir, Adil ve Hakkaniyetli, Etkin ve uyumlu, Katılımcı, Saydam ve hesap verebilir” (<https://www.cumhuriyet.edu.tr>).

Ek.28. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

“Misyona: Eğitim ve öğretimde bilgili, donanımlı, kültürlü ve özgüveni yüksek bireyler yetiştirmeyi hedefleyen; bilimsel çalışmalarda uygulamaya dönük, proje odaklı ve çok disiplinli araştırmalar yapma anlayışını benimsemiş; paydaşlarıyla sürdürülebilir ilişkileri gözetken; bilgiyi, sevgiyi ve saygıyı Çanakkale’nin tarihi ve zengin dokusuyla harmanlayan; “kalite odaklı, yenilikçi ve girişimci bir üniversite olmak” (<https://www.comu.edu.tr>).

“Vizyon: Genç ve dinamik insan varlığıyla; özgürlükçü, yenilikçi ve sürdürülebilir yapısıyla; kurumsal kültüre değer veren ve kalite odaklı gelişmeyi hedef alan yönetim anlayışıyla; bilimsel araştırma, eğitim-öğretim, sanat ve sportif faaliyetleriyle; “bölgenin en iyi üniversitesi olmak, ülkesinin ve dünyanın güçlü bir bilim kurumu haline gelmek” (<https://www.comu.edu.tr>).

“Temel Değerlerimiz: Adalet ve Liyakat, Aidiyet, Çevre Duyarlılığı, Demokratik Katılımcılık, Düşünce ve İfade Özgürlüğü, Etik Davranış, Evrensel Değerlere Saygı, Farklılıklara Saygı, Girişimcilik, Yenilikçilik ve Yaratıcılık, Hesap Verebilirlik, İş Birliği, Dayanışma ve Paylaşma, Kalite Kültürü, Kentle Bütünleşme, Şeffaflık, Tarihine ve Coğrafyasına Sahip Çıkma, Verimlilik, Yaşam Boyu Öğrenme” (<https://www.comu.edu.tr>).

Ek.29. Çankırı Karatekin Üniversitesi

“Misyön: Eğitim-öğretim ve araştırmada evrensel ölçüt ve etik değerleri benimseyen, toplum yararını ve paydaş memnuniyetini ilke edinen Çankırı Karatekin Üniversitesi; eleştirel düşünebilen, mesleki yeterliliğe sahip, yaşam boyu öğrenme felsefesiyle donatılmış, yeni bilgiler üreten, uygulayan ve yayan bireyler yetiştirmeyi; bilimsel ve sanatsal alanlarda uluslararası düzeyde rekabet etmeyi amaç edinmiştir” (<https://www.karatekin.edu.tr>).

“Vizyon: Yenilikçi, uluslararası düzeyde eğitim-öğretim ve araştırmada öncü; öğrenciler, araştırmacılar ve çalışanlar tarafından tercih edilen ve benimsenen bir kurum olmaktır” (<https://www.karatekin.edu.tr>).

Temel İlke ve Değerlerimiz: Evrensel etik değerlere bağlı, Eleştirel düşünceye açık, Mesleki yetkinliğe sahip, Ulusal değerlere saygılı, İnsan haklarına saygılı, Analitik düşünceye sahip, Çalışkan ve üretken, Adil, güvenilir ve şeffaf, Paydaş memnuniyetini önemseyen, Öncü ve yenilikçi, Çevre bilincine sahip, Özgürlük ve çokseslilik bilincine sahip, Engelsiz bir Üniversite olmak” (<https://www.karatekin.edu.tr>).

Ek.30. Çukurova Üniversitesi

“Misyön: Bilim, teknoloji ve sanat alanlarında eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmek, yüksek nitelikli araştırma-geliştirme çalışmaları yapmak ve bilgi birikimlerini ulusal ve uluslararası düzeyde insanlık yararına sunmaktır” (<https://www.cu.edu.tr>).

“Vizyon: Bölgesel insan ve doğal kaynak zenginliğini araştırma-geliştirme ve eğitim faaliyetlerine yansıtarak dünyada tanınan öncü bir üniversite olmak” (<https://www.cu.edu.tr>).



Ek.31. Dicle Üniversitesi

“Misyön: Evrensel değerleri temel alarak yaptığı eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleriyle her alanda yetkin, yaratıcı, girişimci, ahlaki değer ve toplumsal sorumluluk sahibi üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi, topluma ve çevreye duyarlı yüksek nitelikli bilimsel ve kültürel çalışmalar yapmayı ve insanlığın yararına sunmayı görev edinmiştir” (<https://www.dicle.edu.tr>).

“Vizyon: Evrensel ve çağdaş değerleri kendine ilke edinmiş, araştırma, eğitim, öğretim, sağlık, bilgi ve sanat alanlarında kaliteyi sürekli arttıran, sanayi ve toplum ile bütünleşik, ulusal ve uluslar arası alanda saygın ve öncü bir üniversite olmaktır” (<https://www.dicle.edu.tr>).

“Temel Değerler ve İlkeler: Adalet, Bilimsel özgürlük, Doğal çevreye duyarlılık, Farklılıklardan güç alma, Güvenilirlik, İnovatif düşünce, İnsana saygı, Kalite bilinci, Katılımcılık, Kaynakları etkin kullanma, Kültürel mirasa bağlılık, Liyakat, Özveri, Rehberlik, Sosyal sorumluluk, Tutarlılık, Yaşam boyu öğrenme.” (<https://www.dicle.edu.tr>).

Ek.32. Dumlupınar Üniversitesi

“Misyon: Dumlupınar Üniversitesi, «Kuruluş ve Kurtuluş» mücadelesinin verildiği kentin üniversitesi olma sorumluluğu ile; kişisel ve mesleki alanda kendini sürekli geliştiren, araştırmacı ve etik değerlere bağlı erdemli bireyler yetiştirmeyi, disiplinler arası çalışma kültürüyle bilim, sanat, kültür, sağlık ve spor alanlarına katkı sağlayan nitelikli araştırmalar yapmayı, kentin, bölgenin ve ülkenin yaşam kalitesini artırıcı hizmet ve çözümler sunmayı kendisine görev edinmiştir.” (<http://www.sp.gov.tr>)

“Vizyon: Eğitimde, bilimde, sosyal alanlarda ulusal ve uluslararası düzeyde kabul gören girişimci, yenilikçi bir üniversite olmaktır.” (<http://www.sp.gov.tr>)

“Temel Değerler: Bilimsellik, Akademik Özgürlük, Nitelikli İnsan Yetiştirmek, Yaşam Boyu Öğrenme, Sürdürülebilir Kalite, Milli ve Manevi Değerlere Bağlılık, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Adillik, Çevreye Duyarlılık” (<http://www.sp.gov.tr>).

Ek.33. Düzce Üniversitesi

“Vizyon: *İnternet destekli öğretimde dünya standartlarına uygun ders içeriklerini sunan, Uzaktan Eğitim alanında rekabetçi ortamı yaratan ve bu ortamda liderlik yapabilen,*

İnternet destekli öğretimde son teknolojileri kullanan, Uzaktan eğitimde sunulan ders içeriklerini dinamik bir yapıda hazırlayan uzaktan eğitim merkezi olmaktır” (<https://uzem.duzce.edu.tr>).

“Misyön: *Ülkemizde ve dünyada Uzaktan Eğitim alanındaki ihtiyaçları ve gelişmeleri izleyerek internet destekli öğretimde sunulan dersleri dinamik bir şekilde oluşturmak, bu alanda yeni projeler ortaya atmak ve geliştirmek, eğitimde kaliteyi ön planda tutmak, aynı zamanda yenilikçi, rekabetçi, araştırmalara açık bir merkez olmak”* (<https://uzem.duzce.edu.tr>).

“Temel Değerler: *Bilimsellik, Yenilikçilik, Katılımcılık, Sürdürülebilirlik, İş Birliği, Gışirimcilik, Kurumsal Adalet, Etik Değerler, Bağlılık, Sevgi ve Hoşgörü, Toplumsal Duyarlılık, Demokratiklik, Sürekli Gelişme, Şeffaflık”* (<https://strateji.duzce.edu.tr>).

Ek.34. Ege Üniversitesi

“Misyön: Türkiye’ de öncü, dünyada önde gelen araştırma üniversitesi olarak; araştırma ve eğitim alanında bölgesel, ulusal ve evrensel gereksinimleri karşılamak, Ar-Ge birikimini toplumun yararına sunmak, öğrenciyi merkeze alarak temel değerlerine bağlı, mesleki ve kültürel olarak donanımlı, değişime açık, bilimsel düşünceyi yaşam biçimi olarak benimsemiş bireyler yetiştirmek” (<https://ege.edu.tr>).

“Vizyon: Bilimsel araştırmada öncü, ulusal ve uluslararası alandaki paydaşları ile güçlü bir işbirliği ve iletişim ağı bulunan, öğrenci odaklı, yeşil, sürdürülebilir, erişilebilir ve yaşanabilir bir kampüse sahip, ekonomik, sosyal ve kültürel yaşama katkıda bulunan ve finansal yapısı güçlü bir dünya üniversitesi olmaktır” (<https://ege.edu.tr>).

“Temel Değerler: Bilimsel, Araştırmacı, Yenilikçi, Paylaşımıcı, Katılımcı, Güvenilir, İletişime açık, Çevreci, Değerlere saygılı, Lider” (<https://sgdb.ege.edu.tr>).

Ek.35. Erciyes Üniversitesi

“Misyona: Erciyes Üniversitesi; eğitim ve öğretimde çağdaş, bilgi ve teknoloji üreten, ürettiği bilgi ve teknolojiyi daima toplum yararına kullanan, çevreye ve insanlığın temel değerlerine duyarlı ve faaliyet alanlarında öncü olmayı benimsemiş bir üniversitedir” (<https://www.erciyes.edu.tr>).

“Vizyon: Yetiştirdiği öğrencileri; bilim odaklı düşünen, sorgulayan, araştıran, ait olduğu toplumun değerlerine sadık kalarak evrensel düşünebilen özgüveni yüksek bireyler olan, mensubu olmaktan onur duyulan, eğitim, araştırma ve topluma sağladığı hizmetlerle örnek bir yükseköğretim kurumu olarak, ülkemizde ve dünyada önde gelen üniversiteler arasında yer almak” (<https://www.erciyes.edu.tr>).

“Temel Değerler: Atatürk İlkeleri ve İnkılaplarına bağlılık, İfade özgürlüğünün korunması ve katılımcılık, Hukukun üstünlüğüne, İnsan haklarına ve toplumsal değerlere saygı, Bilimsel etik kurallara sahip çıkma, Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi, Sürekli gelişme ortamının sağlanması, Üretilen bilgi ve hizmette kalitenin korunması, Paydaş memnuniyetinin sağlanması, Çevre bilincinin sağlanması ve Erciyes Üniversitelilik kimliğinin oluşturulması ve korunması.” (<https://www.erciyes.edu.tr>).

Ek.36. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

“Özgörev (Misyon): İnsan merkezli bir eğitim anlayışıyla, bilimi ve aklı esas alarak ülkemizin değerleri ve hedefleri doğrultusunda üstün nitelikli bireyler yetiştirmek; uluslararası ölçekte bilim ve teknoloji üreterek bölgenin ve ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmak ve toplumun sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalar yapmaktır” (<https://ebyu.edu.tr>).

Özülkü (Vizyon): Anadolu’da bir dünya üniversitesi olmak” (<https://ebyu.edu.tr>).

“Kurumun Temel Değerleri: Toplumun sorunlarına duyarlılık, Bilimsel özgünlük ve özgürlük, Adalet ve eşitlik, Mükemmeli aramak, Evrensellik, Çevre bilinci” (<https://ebyu.edu>).

Ek.37. Fırat Üniversitesi

“Misyön: *Fırat Üniversitesi; Eğitim ve araştırma alanında nitelikli, bilimsel ve etik değerleri önceleyen, mesleki alanda kendini sürekli geliştiren, paydaşlarının beklentilerini dikkate alan, sosyal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmeyi, Ulusal ve uluslararası düzeyde bilim, sanat ve teknoloji üreterek ülkemizin gelişimine katkıda bulunmayı, görev olarak üslenmiştir”* (<http://www.firat.edu.tr>).

“Vizyon: *Eğitim, araştırma, teknoloji ve topluma hizmet alanlarında değişim ve gelişime öncülük eden, rekabetçi ve sonuç odaklı ulusal ve uluslararası projeler üreten saygın bir araştırma üniversitesi olmaktır”* (<http://www.firat.edu.tr/tr>).

“Temel Değerler: *Kalite, Şeffaflık, Etik Değerlere Bağlılık, Katılımcılık, Öğrenci Odaklılık, Sosyal Sorumluluk Bilinci, Çevreye Duyarlılık, Verimlilik”* (<http://www.firat.edu.tr>).

Ek.38. Gaziantep Üniversitesi

“Misyön: *Evrensel değerler çerçevesinde nitelikli insan yetiştiren; bireylere, topluma ve tüm kurum-kuruluşlara araştırma, eğitim, bilim, kültür, sanat ve sağlık alanlarında hizmet üreten değişime açık bir üniversite”* (<https://www.gantep.edu.tr>).

“Vizyon: *Eğitim, öğretim ve bilimsel araştırma faaliyetlerinde uluslararası rekabet kabiliyeti yüksek bir dünya üniversitesi olmak”* (<https://www.gantep.edu.tr>).



Ek.39. Gaziosmanpaşa Üniversitesi

“Misyön: Evrensel değèrlere sahip, insana, topluma ve doğaya saygılı, donanımlı, ülkenin sosyokültürel ve ekonomik gelişimine katkı sağlayacak girişimci ve yenilikçi bireyler yetiştirmek, bölgesel, ulusal ve uluslararası sorunlara çözümler üretecek bilimsel çalışmalar yapmak, üniversitenin birikimlerini insanlığın hizmetine sunmak” (<https://www.gop.edu.tr>).

“Vizyon: Katma değèr üreten çalışmaları ve paydaşlarla geliştirdiği işbirlikleri ile başta bölgenin ve ülkemizin sürdürülebilir kalkınması olmak üzere tüm insanlığın refahına ve kültürüne doğrudan etki eden, gerek ulusal ve uluslararası tanınırlığı olan ve tercih edilen bir üniversite olmak” (<https://www.gop.edu.tr>).

Ek.40. Giresun Üniversitesi

“Misyona: Milli ve evrensel değerler ışığında, ülkemizin stratejik hedefleri doğrultusunda eğitim, bilim, sanat ve kültür alanlarında tüm çalışanlarının katılım ve destekleriyle çağdaş bilgi teknolojileri ve altyapı donanımlarını kullanarak; öz güveni yüksek, araştırmacı, girişimci ve çözüm üreten bireyler yetiştirmek; sosyal, kültürel ve ekonomik değerleri öne çıkararak yerel, bölgesel ve ulusal kalkınmaya, insan yaşamına, çevreye ve doğaya sürdürülebilir katkılar sunmaktır” (<https://www.giresun.edu.tr>).

“Vizyon: Çağdaş ve yenilikçi bilgi üretimine ulusal ve uluslararası düzeyde katkı sunabilen, bölgesinde birinci sırada tercih edilen uluslararası öneme sahip bir üniversite olmaktır” (<https://www.giresun.edu.tr>).

“Değerler: Bilimsellik-Disiplinler arası Yaklaşım-Evrensellik-Yenilikçilik-Yaratıcılık, Paylaşımçılık-Çözüm odaklılık, Fırsat Eşitliği- Liyakat- Hakkaniyet, Öğrenci Odaklılık, Akademik Özgürlük, Çevreye Duyarlılık ve Toplumsal Yararlılık, Katılımcılık, Hukuka ve Etik Değerlere Bağlılık, Hesap verebilirlik, Kalite ve verimlilik” (<https://www.giresun.edu.tr>).

Ek.41. Gümüşhane Üniversitesi

“Özgörev (Misyon): Eleştirel düşünebilen, girişimci, üretken, rekabetçi, kişisel ve mesleki olarak kendini sürekli yenileyebilen fertler yetiştirebilmeyi, bilime evrensel katkı sağlayabilen araştırmalar yapabilmeyi, tüm değerleri ile bulunulan yöre, ülke ve dünya sorunlarına karşı duyarlı, şehrin, bölge ve ülkenin gelişmesine katkıda bulunan hizmetler yapabilmeyi görev edinmiştir” (<https://www.gumushane.edu.tr>).

“Özgörü (Vizyon): Kurumsal yapısını gittikçe güçlendiren; bulunduğu yörenin özellikle organik tarım, turizm ve madencilik potansiyelinin değerlendirilebilmesi için çalışmalar yapan; bilime katkılarıyla; ulusal ve uluslararası işbirlikleriyle topluma yararlı projeler üreten, ülke geleceğinde söz sahibi olan bir üniversite olmaktır. Gelecek dönem stratejik planları ile her bir stratejik plan döneminde kurumun farklılaşması ve konumunun devamlılığı ve gelişiminin sağlanması olup, ilk etapta bölgemizden çıkarılan madenlerin çeşitliliği, verimliliği ve ekonomiye kazandırılması, organik tarım sahasının etkin şekilde paydaşlarla birlikte kullanılması ile sahanın üretim tesisi haline gelmesinin sağlanması ve ilin turizm kaynakları potansiyelinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülebilir bir şekilde turizme kazandırılması amaçlanmaktadır” (<https://www.gumushane.edu.tr>).

Ek.42. Hakkâri Üniversitesi

“Misyön: Kaliteli eğitim, araştırma ve hizmet sunumu ile bireye ve topluma katkı sunan, yeniliklere açık, bilimsel ve teknolojik ilerlemeyi yakından takip eden, sorgulamadan çekinmeyen, bölgesel kalkınma yararına ilin coğrafik potansiyelinin farkında olan ve sürdürülebilir üretimi de hedef edinen bireyler yetiştirmektir” (<https://www.hakkari.edu.tr>).

“Vizyon: Kurumsallaşmasını tamamlamayı ve evrensel değerleri yakalamayı amaç edinirken aynı zamanda bölgesel kalkınmaya da önem veren yerelin özellikleriyle bezenmiş bir üniversite olmak” (<https://www.hakkari.edu.tr>).

“Temel Değerler: Hesap verebilirlik, Katılımcılık, Şeffaflık, Öğrenci odaklılık, Kaliteli eğitim ve hizmet sunumu, Yenilikçilik, Araştırmaya önem verme, Sorgulamaya açık olma, Farklılıkları zenginlik olarak görme, Sürdürülebilir üretim, Yerel değerlere bağlılık, Etik Değerlere Bağlılık, Güvenirlik, Bölgesel Kalkınmaya Öncülük Etme” (<https://hakkari.edu.tr>).

Ek.43. Harran Üniversitesi

“Misyon: Kurumsal değerlerimizi sahiplenerek, yaratıcı ve eleştirel düşünen, etik değerleri önemseyen, doğa ve çevre bilinci gelişmiş, yerele kök salmış-evrensele açık, bilimsel, sosyal ve kültürel formasyonu ve özgüveni ile Füstleneceği mesleki ve sosyal sorumlulukları başarıyla yerine getirecek bireyler yetiştirmek; evrensel boyutta düşünce, bilim ve teknoloji üreterek insanlığın hizmetine sunmak ve bilim, sanat ve kültürün toplumda yer bulmasında ve yaygınlık kazanmasında yardımcı ve öncü bir dünya üniversitesi olmaktır”(https://www.harran.edu.tr).

“Vizyon: Eğitim, öğretim ve araştırmada öncü konumuyla geleceği şekillendiren bir üniversite olmaktır. Bu kapsamda eğitim ve öğretim deneyimini yenilikçi yaklaşımlarla zenginleştirmek, bilim, araştırma kültürünü güçlendirerek dünyanın lider araştırma üniversiteleri arasında yer almak, akademik, bilimsel ve kültürel faaliyetlerimizle daha iyi bir geleceğin şekillenmesine katkıda bulunmak, vizyonumuzun ana öğelerini oluşturmaktadır” (https://www.harran.edu.tr) .

“Temel Değerler: Eğitimin tabana yayılması (Massification), Mevcut yapının hızlı bilgi üretimi ve akışına uyum sağlaması (Academic Expansion), Eğitimde kalite ve mezuniyete, araştırmada uygulamaya yönelme (Relevance), Yükseköğrenimin küreselleşmesi ve Uluslararasılaşma (Internationalization), Topluma Hizmet ve Liderlik, Akademik ve Bilimsel Özgürlük, Hesap Verebilirlik, Katılımcılık.” (https://www.harran.edu.tr)

Ek.44. Hitit Üniversitesi

“Misyona: Yaşadığı toplumun gereksinimlerini belirleyip çözüm üreten, gelişime ve yeniliğe açık, etik değerlere bağlı, milli hassasiyetlere sahip meslek insanları yetiştirmek ve evrensel standartlarda ürettiği bilgiyi insanlığa yararlı çıktılara dönüştürecek bilimsel çalışmalar gerçekleştirmek” (<https://www.hitit.edu.tr>).

“Vizyon: Uluslararası standartlarda bilimsel saygınlığa sahip, tercih edilen bir dünya üniversitesi olmak” (<https://www.hitit.edu.tr>).

“Temel Değerler: Akademik Özgürlüğe Öncelik, Çevreye Duyarlılık, Etik Değerlere Bağlılık, Girişimcilik, Güncellik/Çağdaşlık, İşbirliğine Açıklık, İçselleşmiş Kalite Bilinci, Kültürel Mirasa Saygı, Liyakat, Öğrenci Odaklılık, Öncü Olmak, Saydamlık, Toplum Odaklılık/ Ülke Önceliklerine Duyarlılık, Yönetimde Katılımcılık” (<https://cdn.hitit.edu.tr>).

Ek.45. Iğdır Üniversitesi

“Misyona Bildirimi: Geçmişten bugüne bölgenin sahip olduğu kültürel zenginlikleri kullanan, temel değerlerinden ödün vermeden çağdaş sanat, bilim ve teknoloji alanında donanımlı, değişime ve gelişime açık birikimlerini toplum yararına kullanan bireyler yetiştiren ve mensubu olmaktan onur duyulan bir üniversite olmaktır” (<https://www.igdir.edu.tr>).

“Vizyon Bildirimi: Ülkemiz ve bölgenin gelişimine fikir, düşünce, teknoloji geliştirme ve uygulama açısından katkıda bulunmak, uluslararası bir üniversite olmanın temellerini atarak ileride cazip ve bölgesinde lider bir üniversite olmaktır” (<https://www.igdir.edu.tr>).

“Temel Değerler: Adalet, Liyakat, Özgürlük, Etik Değerler, Kalite, Katılımcılık, Kurumsallaşma” (<https://www.igdir.edu.tr>).

Ek.46. İnönü Üniversitesi

“Misyön: Kendi değèrlerini özümseyen, evrensel değèrlere açık, nitelikli bireyler yetiştirmek, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, sanatsal faaliyetler ve sağık hizmetleri aracılığıyla bölgesine, ülkesine ve dünyaya faydalı olmaktır” (<http://www.inonu.edu.tr>).

“Vizyon: Sağık hizmetleri başta olmak üzere; eğitim, bilimsel araştırma ve sanat alanlarında uluslararası düzeyde saygın bir üniversite olmak” (<http://www.inonu.edu.tr>).

“Temel Değèrler: Bilimsellik ve araştırma odaklılık, Şeffaflık ve hesap verebilirlik, Milli ve insani değèrlere saygı, Sürdürülebilirlik, Uluslararasılaşma, Girişimcilik ve sanayi ile iş birliği, Öğrenci odaklılık, Katılımcılık” (<http://admin.inonu.edu.tr>).

Ek.47. İstanbul Üniversitesi

“Misyona: Doğu ile Batı’yı, geçmiş ile geleceği buluşturarak ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üretmek ve yetkin bireyler yetiştirmek.” (http://www.sp.gov.tr)

“Vizyon: Evrensel düzeydeki eğitim ve araştırmalarıyla geleceği şekillendiren ve dünyada referans gösterilen bir niversite olmak.” (http://www.sp.gov.tr)

“Temel değerleri; Bilimsellik ve araştırma odaklılık, yenilikçilik, buluşçuluk ve girişimcilik, kalite odaklılık ve sürdürülebilirlik, etik ve evrensel değerlere uyum, şeffaflık ve hesap verebilirlik, toplumsal duyarlılık ve ğrenci odaklılıktır.”
(<https://cdn.istanbul.edu.tr>.)



Ek.48. Kafkas Üniversitesi

“Misyön: Özgün araştırma yapabilen, çalışanlarına ve diğer paydaşlarına değer katan, toplumsal gelişmeye öncülük edebilen, bölgesi içerisinde yer alan sektörlerle önderlik eden, yenilikçi ürünler yaratabilen ve bunu girişimcilğe dönüştürebilen, bu yönüyle küresel ölçekte sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunabilen, Kafkasya, Orta Asya ve diğer ülkeler ile etkileşimle edindiği entelektüel ve kültürel birikimi kurumsal yaratıcılığa dönüştürebilen bir bilim yuvası olmaktadır.” (<http://www.sp.gov.tr>)

“Vizyon: Sürekli farklılaşmanın yollarını arayan, bulunduğu şehrin mirası da dahil olmak üzere paydaşlarına değer katan ve tercih edilen saygın bir üniversite olmaktadır.” (<http://www.sp.gov.tr>)



Ek.49. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

“Vizyon: İnsana hizmet yolunda, çağın ihtiyaçlarına cevap veren eğitim, araştırma ve buluşlarıyla güçlü ve saygın üniversitelerden biri olmak” (<https://www.ksu.edu.tr>).

“Misyon: Yüksek kalite düzeyini esas alarak yararlı buluşlar gerçekleştirmek, üstün, etik ve bilimsel değerlerle donanımlı bireyler yetiştirmek, Üniversite-Sanayi-Kamu işbirliğini güçlendirmek ve böylece şehrimiz, bölgemiz ve ülkemiz geleceğinde önemli bir rol üstlenmek ve bu etki alanını genişletmek; yurt dışı ilişkilerini artırarak uluslararası bir üniversite olmak” (<https://www.ksu.edu.tr>).

“Temel Değerler: Demokratik, Eğitime Önem Veren, Eşitlikçi, Adil, Güvenilir, Çağdaş, İnsan odaklı, Katılımcı, Kaliteli, Lider, Yenilikçi, Sürekli Gelişen, Şeffaf, Dinamik, Mükemmeliyetçi, Saygın, Topluma Duyarlı, Yol gösterici, Verimli, Çevreye Duyarlı, Paylaşımçı, Memnuniyet Odaklı” (<https://www.ksu.edu.tr>).

Ek.50. Karabük Üniversitesi

“Miyon: Geleceğin mesleklerine uygun kaliteli eğitim” (<https://www.karabuk.edu.tr>).

“Vizyon: Uluslararasılaşmada lider üniversite olmak” (<https://www.karabuk.edu.tr>).

“Temel Değerler: Akademik Özgürlük, Çözüm Odaklı, Etik Değerlere Bağlı, Girişimci, Katılımcı, Şeffaf, Topluma Duyarlı, Doğa ve Çevreye Duyarlı, Uluslararasılaşma” (<https://strateji.karabuk.edu.tr>).



Ek.51. Karadeniz Teknik Üniversitesi

“Misyön: Eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet alanlarındaki uygulamalarıyla gelişmeye açık üretken bireylerin yetişmesine, yüksek düzeyde bilimsel ve teknolojik ürünlerin ortaya çıkmasına, toplumun kalkınması ve refahına öncülük yapma görevini sürdürmek” (<https://www.ktu.edu.tr>).

“Vizyon: Yenilikçi üretime yönelik ulusal ve uluslararası ihtiyaçları öngöreceğ şekilde araştırmalar yapan, vereceği eğitim-öğretim hizmetlerinde kaliteyi önceleyen, oluşturacağı kültür ortamı ile ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilen bir üniversite olmak” (<https://www.ktu.edu.tr>).



Ek.52. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

“Misyon: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nin misyonu, çağdaş ve etik değerleri benimseyen, hukukun üstünlüğüne inanan, ulusal ve evrensel düzeyde donanıma sahip, üstün nitelikli eğitimci bireyler yetiştirmektir” (<https://kmu.edu.tr>).

“Vizyon: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nin vizyonunda, bilgi çağının gerektirdiği nitelikleri taşıyan, insanlık onurunu her şeyin üstünde tutan, hayalleri ve idealleri olan; bulunduğu coğrafyada ve ulusal düzeyde tanınan, araştırma ve uygulamaya dayalı eğitim veren, geleceğin yenilikçi, üretici, içerisinde bulunduğu çevreyi geliştiren, çalıştığı kuruma katkı sağlayan ve değer katan öğretmenlerini yetiştiren, toplumun eğitim sorunlarının çözümünde önderlik rolü üstlenen, akademik ve etik değerlere bağlı, katılımcı bir fakülte olmak hedefi yer almaktadır” (<https://kmu.edu.tr>).

“Temel Değerler: Tarafsızlık ve Güvenilirlik, Bilimsellik, Öğrenci Merkezilik, Yenilikçilik, Türk Dilinin Doğru Kullanılması ve Yaygınlaştırılmasına Karşı Duyarlılık, Evrensellik, İnsana ve Doğaya Saygılı, Şehir, Ülke ve Dünya Sorunlarına Duyarlılık, Şeffaflık, Etik Değerlere Bağlılık, Katılımcılık ve Demokratiklik” (<https://dosya.kmu.edu.tr>).

Ek.53. Kastamonu Üniversitesi

“Misyön: Bilimsel düşünceyi temel alan, araştıran, sorun çözebilen, her alanda kendini yenileyen, girişimci ve paylaşımcı, etik değerlere bağlı, farklılıklara saygılı, çevre bilinci gelişmiş, toplumsal konulara duyarlı bireyler yetiştiren; ormancılık ve tabiat turizmi başta olmak üzere ürettiği bilgiyi ve yetiştirdiği iş gücünü insanlığın hizmetine sunarak bölgesel, ulusal ve uluslararası sürdürülebilir kalkınmaya öncülük eden bir üniversitedir” (<https://www.kastamonu.edu.tr>).

“Vizyon: İhtisas alanı öncelikli, nitelikli araştırmalar yaparak bölgenin kalkınmasında öncü rol oynayan, ulusal ve uluslararası düzeyde yenilikçi ve saygın bir üniversite olmaktır” (<https://www.kastamonu.edu.tr>).



Ek.54. Kırıkkale Üniversitesi

“Vizyon: Nitelikli eğitim ve özgün araştırmalarında kaliteyi sürekli iyileştiren; bilimsel faaliyetleri ve topluma hizmeti ile ulusal ve uluslararası düzeyde tanınan seçkin bir üniversite olmaktır” (<https://kku.edu.tr>).

“Misyon: Yüksek nitelikli akademik programları ile sorun çözen, insani değerlere saygılı, bilgi üreten ve ürettiği bilgiyi hayata dönüştürerek toplumun yaşam boyu eğitim ve gelişme sürecine katkıda bulunan bireyler yetiştirmek; bilim ve teknolojiden sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede özgün araştırmalar yapmak; bölgenin ve ülkenin kalkınmasına yönelik gereksinimleri ulusal ve uluslararası düzeyde karşılamaktır” (<https://kku.edu.tr>).

“Temel İlke ve Değerlerimiz: Hakkaniyet, şeffaflık, toplumsal sorumluluk, çevreye duyarlılık, girişimcilik, sürekli gelişme ve mükemmeliyetçilik, liyakat, paylaşımcılık, etik değerlere bağlılık, bilimsellik, öğrenci odaklılık, verimlilik.” (<https://kku.edu.tr>).

Ek.55. Kırklareli Üniversitesi

“Misyön: Kırklareli Üniversitesi ülkemizin yanı sıra Balkanlar, Türki cumhuriyetleri ve dünya ülkelerini kapsayacak şekilde orta öğrenimini tamamlamış bireylere yükseköğrenim imkânı sunan bir yükseköğretim kurumudur. Dinamik, tecrübeli ve kurumsal kültüre sahip kadrosu ile bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, paylaşmayı ve uygulamayı evrensel boyutlara taşıyan bilimsel, teknolojik ve kültürel birikime katkıda bulunan, yaratıcı sorgulayıcı, araştırmacı, liderlik vasıflarına sahip, işine kendini adanmış yetkin ve özgüven sahibi bilinçli bireyler yetiştirmektedir” (<https://www.klu.edu.tr>).

“Vizyon: Ülkemizin ve bölgemizin hedefleri ile paydaşlarımızın beklentilerine hizmet etmek amacıyla yenilikçi kendine güvenen, çevresine güven veren, etik ve evrensel değerlere bağlı bireyler yetiştirmek ve eşit, özgür, katılımcı bir çalışma ortamında üretilen bilimsel faaliyetleri ile saygı duyulan bir bölge üniversitesi olmaktır” (<https://www.klu.edu.tr>).

Ek.56. Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Misyon: *İnsan odaklı eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleriyle sorgulayıcı, yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinmiş, bilimsel düşünmeyi öğrenmiş nitelikli bireyler yetiştirerek, bölgenin ve ülkenin kalkınmasına katkı sağlamak”* (<http://www.kilis.edu.tr>).

Vizyon: *Evrensel düzeyde eğitim-öğretim veren, ulusal ve uluslar arası ortamlarda gurur duyulan bir üniversite olmak”* (<http://www.kilis.edu.tr>).

Temel Değerler: *Yenilikçilik, Şeffaflık, Katılımcılık, Sosyal Sorumluluk, Bilimsel Özgürlük, Hesap verilebilirlik, Adillik, Dürüstlük, İnsan Odaklılık, Üretkenlik, Öncüllük”* (<https://www.kilis.edu.tr>).



Ek.57. Kocaeli Üniversitesi

“Misyön: Üniversitemiz, ulusal ve uluslararası alanda yüksek standartlarda eğitim ve öğretim hizmeti vererek, sorunlara yaratıcı çözümler sunan, girişimci, ekip çalışmasına yatkın, toplumsal ve ahlaki değerlere bağlı, insan haklarına saygılı bireyler yetiştirmeyi,

Eğitim verdiği alanlarla birlikte diğer bilim ve sanat dallarında da insanlığa katkı sağlayan araştırmalar yaparak bilgi ve teknoloji üretmeyi, ürettiği bilgi ve teknolojinin aktarımı ile kullanımını yaygınlaştırmayı,

Faaliyette bulunduğu bölgede, paydaşlarıyla birlikte hareket ederek kentin ve ülkenin sorunlarına çözüm geliştirmeyi ve kalkınmaya katkıda bulunmayı görev edinmiştir” (<http://www.kocaeli.edu.tr>).

“Vizyon: Eğitim ve öğretim alanında nitelikli mezunları, bilimsel alanlardaki araştırmaları, üniversite-sanayi işbirliğindeki öncü rolü ile ulusal ve uluslararası alanda saygın, yenilikçi ve lider bir üniversite olmak” (<http://www.kocaeli.edu.tr>).

“Değerler: Gazi Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde kurulan Cumhuriyet değerlerine bağlılık, Evrensel hukuk ilkelerine, toplumsal ve ahlaki değerlere bağlılık, Akademik özgürlük, Çevreye ve insan haklarına saygı, Şeffaflık ve hesap verebilirlik, Katılımcı yönetim anlayışı” (<http://www.kocaeli.edu.tr>).

Ek.58. Manisa Celal Bayar Üniversitesi

“Misyon (Özgörev): Yenilikçi, yaratıcı ve eleştirel düşünen, girişimci, özgür ve özgürlükçü, etik değerleri önemseyen, yereli özümsemiş, evrensele açık, çevreye ve insana saygılı bireyler yetiştirerek; eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarındaki üretimini toplum yararına sunmaktır” (<https://www.mcbu.edu.tr>).

Vizyon (Özgörüş): Üniversitemizi bilim, eğitim ve topluma katkı alanlarında uluslararası tanınır ve tercih edilen bir eğitim kurumu haline getirmektir” (<https://www.mcbu.edu.tr>).



Ek.59. Mardin Artuklu Üniversitesi

“Misyon: İnsanı merkez alan, yerel ve evrensel değerlere dayalı eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, kültür-sanat, bilim ve teknoloji alanlarında özgün, yenilikçi ve eleştirel bakışı ilke edinen, ahlaki değerlerle donanmış, çevreyi önemseyen, sosyal ve mesleki sorumluluğa sahip, milli değerleri özümsemiş, insanlığın birikimine katkı sunan örnek bireyler yetiştirmek ve bu alanlarda özgün araştırmalar yaparak girişimlerde bulunmaktadır.” (<http://www.sp.gov.tr>)

“Vizyon: Yerel ve evrensel değerlerden güç alarak ilim, kültür, sanat ve teknolojide uluslararası alanda özgün, yaratıcı ve lider bir üniversite olmak.” (<http://www.sp.gov.tr>)

“Temel Değerler: Bilgi, Ahlak, Üretim, Adalet, İletişim ve İşbirliği, Katılımcılık, Sürekli Öğrenme, Değişime Açıklık, Millilik, Çevreye Saygı” (<http://www.sp.gov.tr>).

Ek.60. Mersin Üniversitesi

“Misyon: *Sahip olduğu yüksek nitelikli akademik programlarla evrensel değerler içinde eğitim-öğretim yaparak, bilgi ve birikimlerini tüm insanlık yararına kullanan, modern, yaratıcı, pozitif ve eleştirel düşünebilen, doğaya duyarlı, kültür değerlerinin farkında, Gazi Mustafa Kemal Atatürk ‘ün kurduğu Türkiye Cumhuriyeti’nin temel ilkelerine bağlı, katılımcı, üretken ve ülkesini tüm dünyada temsil edecek üstün nitelikli bireyler yetiştirip, bilimsel çalışma ve araştırmalarla ürettiklerini toplum yararına sunup bölgesel ve ulusal alanda gelişme ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamaktır”* (<http://www.mersin.edu.tr>).

“Vizyon: *Ulusal ve uluslararası düzeyde vereceği eğitim-öğretim, üreteceği bilgi, teknoloji ve sanat ile öğrencilerini, mezunlarını, çalışanlarını ve toplumu yaşam boyu öğrenmeyle bütünleştiren, kalite odaklı, toplum değerlerine duyarlı, engelsiz ve uluslararası tanınırlığa sahip bir üniversite olmaktır”* (<http://www.mersin.edu.tr>).

“Değerlerimiz: *Akademik ve etik değerlere bağlılık, Saydamlık, Toplumsal sorumluluk, Nesnellik, Ulaşılabilirlik, Doğayı koruma bilinci, Kalite bilinci, Yenilikçilik, Katılımcılık, Liderlik, Güvenirlilik”* (<http://www.mersin.edu.tr>).

Ek.61. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

“Misyona: Bilginin teknolojik ürüne ve toplumsal faydaya dönüşümünü önceleyen araştırma ve projeler yapmak; sunduğu nitelikli eğitim-öğretimle mesleki bilgi, beceri ve yetkinlikler ile donatılmış yenilikçi ve girişimci bireyler yetiştirmektir” (<http://www.mu.edu.tr>).

“Vizyon: Uluslararası standartlarda gerçekleştirdiği eğitim-öğretim, araştırma ve uygulamalarıyla markalaşan ve toplumsal refahın artmasına öncülük eden bir dünya üniversitesi olmaktır” (<http://www.mu.edu.tr>).

“Temel Değerlerimiz: Öğrenci Merkezilik, Bölgenin Problemlerine Duyarlılık, Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Akademik Özgürlük, Toplumsal Sorumluluk, Çevre Bilinci (Çevreye Duyarlılık), Sürekli Gelişme (Gelişime ve Yeniliklere Açık)” (<http://kalite.mu.edu.tr>).

Ek.62. Mustafa Kemal Üniversitesi

“Misyon: Etkili ve kaliteli eğitim-öğretim, bilimsel araştırma faaliyetleri ile insanlığın gelişmesine katkı sağlamak” (<https://www.mku.edu.tr>).

“Vizyon: Verdiği nitelikli eğitim ve sağladığı kaliteli hizmetlerle paydaşlarının parçası olmaktan gurur duyduğu lider bir üniversite olmak” (<https://www.mku.edu.tr>).

“Temel Değerler: Cumhuriyetin temel ilkelerine uygunluk, Her alanda kaliteli hizmet, Bilimsel özerklik, Tarafsızlık ve şeffaflık, Yenilikçilik, Sosyal sorumluluk, Paydaşlarla işbirliği” (<https://www.mku.edu.tr>).



Ek.63. Muş Alparslan Üniversitesi

“Misyon: Nitelikli eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma imkanları sunan, toplumsal sorunlara duyarlı, ürettiği bilgi ve yetiştirdiği insan gücüyle tercih edilen, bölgenin kültürel, ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sağlayan bir üniversitedir” (<http://www.alparslan.edu.tr>).

“Vizyon: Bölgesel kalkınmanın lokomotifi olmaktır” (<http://www.alparslan.edu.tr>).

“Temel Değerler: Kurumsallaşmış toplam kalite anlayışını benimseme, Nitelikli akademik ve bilimsel çalışmalar yapma, Liyakati esas alma ve emeği göz ardı etmeme, Stratejik yönetim anlayışını ön plana çıkarma, Şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseme, Toplum ile barışık olma ve paydaşları ile işbirliğini geliştirme, Kaynakları ekonomik, etkin ve verimli kullanma, Farklılıkları bir zenginlik olarak benimseme, Hakkaniyet ve adaletten yana olma, Etik değerlere bağlı kalma” (<http://www.sp.gov.tr>).

Ek.64. Namık Kemal Üniversitesi

“Misyön: Dünyadaki gelişmeleri takip ederek, yenilikçi ve özgün yöntemler kullanarak, bilimsel gelişime katkı sağlayacak, alanında donanımlı, demokratik değerlere saygılı, kişisel gelişime ve eleştiriye açık insanlık yararına çalışacak bireyler yetiştirmek; akıl ve bilimin ışığında toplum yararına yeni bilim ve teknolojiler üretmek, kalkınmayı sürdürülebilir kılmak” (<http://www.nku.edu.tr>).

“Vizyon: Teknolojik altyapısıyla uygulamalı eğitim-öğretim ve bilgi odaklı araştırma faaliyetlerini benimseyen; insanlık ve doğa yararına hizmet eden gelecekte emin nesillere olanak sağlayan tercih edilen bir üniversite olmak” (<http://www.nku.edu.tr>).



Ek.65. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

“Misyön: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi; sahip olduğu mirası koruyup zenginleştiren, bilgiyi toplum yararına bir teknolojiye ve katma değere dönüştüren, gelişime inanan, özgüveni ve farkındalığı yüksek olan bilge bir üniversitedir” (<https://www.nevsehir.edu.tr>).

“Vizyon: Hoşgörü öğretisinin merkezinde iyiliği yayan, eğitim ve öğretimde sürekli gelişimi destekleyen, kaliteyi artırmayı hedefleyen, bilimsel niteliğiyle tanınan, uluslararası bir üniversite olmaktır” (<https://www.nevsehir.edu.tr>).

“Temel Değerler: Hoşgörü, Adalet, Nezaket, Empati, Bilimsellik ve Akılcılık, Çözüm Odaklılık, Girişimcilik, yaratıcılık ve yenilikçilik, Hukukun üstünlüğüne, insan haklarına ve toplumsal değerlere saygı” (<https://www.nevsehir.edu.tr>).

Ek.66. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

“Misyön: Araştıran, sorgulayan, katılımcı, evrensel düşünebilen, etik ve kültürel değerlere sahip bireyler yetiştirmek; bilim, teknoloji ve sanatın gelişmesini sağlayarak, çevreye saygı bilinci ile ülke ve bölgenin kalkınmasına katkıda bulunmaktadır” (<https://www.ohu.edu.tr>).

“Vizyon: Bölgesel kalkınma odaklı, öncelikli alanlarda ihtisaslaşmış, topluma hizmette öncü ve yenilikçi bir üniversite olmak” (<https://www.ohu.edu.tr>).

“Temel Değerlerimiz: Ortak akıl ve katılımcılık, Akademik özgürlük, Disiplinlerarası çalışma kültürü, Yenilikçilik, Tarafsızlık ve hesap verebilirlik, Sağlıklı, çevreye duyarlı ve güvenli yaşam, Toplumsal sorumluluk, Bölgesel ve ulusal kalkınmaya destek” (<http://static.ohu.edu.tr>).

Ek.67. Ondokuz Mayıs Üniversitesi

“Misyön: Araştıran, sorgulayan, çözümleyen, girişimci, etik değerlere önem veren ve sosyal sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek; nitelikli ve yenilikçi bilimsel araştırmalar yapmak ve paydaşlarakaliteli hizmet sunarak toplum refahını artırmaktır” (<https://www.omu.edu.tr>).

“Vizyon: Bilim ve teknolojide yeniliğin, eğitim ve öğretimde niteliğin, hizmette güvenin ve paydaş memnuniyetinin sağlandığı girişimci ve uluslararası bir üniversite olmaktır” (<https://www.omu.edu.tr>).

“Temel Değerler: Katılımcılık, Adalet ve Liyakat, Şeffaflık, Yenilikçilik, Girişimcilik, Değerlere Saygı, Bilimsellik ve Akademik Özgürlük” (<https://sqdb.omu.edu.tr>).

Ek.68. Ordu Üniversitesi

“Misyön: Ordu Üniversitesi, Katılımcı ve insan odaklı bir yaklaşımla araştıran, sorgulayan, evrensel etik değerleri benimsemiş yetkin bireyler yetiştirmek, yaptığı ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel araştırmalarla bulunduğu bölgenin ekonomik, kültürel ve toplumsal gelişimine katkı sağlamak” (<https://www.odu.edu.tr>).

“Vizyon: Nitelikli eğitim ve bilimsel araştırmaları ile öne çıkan, paydaşlarıyla bütünleşen, rekabetçi, yenilikçi, çevreye duyarlı ve insan merkezli yaklaşımları ile tercih edilen bir üniversite olmak vizyonunu gerçekleştirmek için faaliyetlerini sürdürmektedir” (<https://www.odu.edu.tr>).

“Temel Değerler: Türkiye Cumhuriyetinin Temel Değerlerine Bağlılık, Evrensel ve Ulusal Değerlere Saygı, Etik İlkelere Saygı: Katılımcılık ve Paydaş Odaklılık, Yenilikçilik, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Toplum ve Çevreye Duyarlılık, Eleştirel Düşünme ve Bilimsellik, Yetkinlik (<https://sgdb.odu.edu.tr>).

Ek.69. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

“Misyona: *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, çevre ve temel değerlere duyarlı, paydaşlarına sunduğu kaliteli eğitim, araştırma ve danışmanlık faaliyetleriyle topluma değer katan ve sürekli gelişen bir eğitim kurumudur”* (<https://www.osmaniye.edu.tr>).

“Vizyon: *Girişimci, yenilikçi ve rekabetçi anlayışıyla uluslararası bir üniversite olmaktır”* (<https://www.osmaniye.edu.tr>).

“Temel Değerlerimiz: *İnsan Odaklı, Katılımcı, Kalite Odaklı, Yenilikçi ve Rekabetçi, Şeffaf ve Hesap Verebilir Olma, Adalet ve Eşitlik, Evrensel Değerleri Esas Alma, Çevreyi Koruma”* (<https://www.osmaniye.edu.tr>).

Ek.70. Pamukkale Üniversitesi

“Misyon: Evrensel ve milli değerler ışığında, çağın gereksinimlerine uygun eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal gelişim faaliyetlerini yürüten, mesleki ve sosyal sorumlulukları başarı ile yerine getiren bireyler yetiştiren, güçlü kurumsal kimliğe sahip bir üniversite olmaktır” (<https://www.pau.edu.tr/pau/tr>).

“Vizyon: Bilimsel alanda gelişmelere yön veren, yenilikçi eğitim-öğretim uygulamalarında öncü olan, değer üreten ve mükemmelliği esas alan uluslararası üniversite olmak.” olarak tanımlanmıştır” (<https://www.pau.edu.tr/pau/tr>).

“Temel Değerler: Sürekli iyileştirme anlayışı, Akılcılık, Paydaş odaklılık, Gelişime açıklık, Toplumsal sorumluluk, Hesap verebilirlik, Yenilikçilik, İnsan odaklılık, Farklılıklara saygı, Çevreye saygı” (<http://www.sp.gov.tr>).

Ek.71. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

“Misyön: İnsan merkezli eğitim-öğretim faaliyetleriyle milli ve manevi değerlerini özümsemiş nitelikli bireyler yetiştirmek, kaliteli sağlık hizmeti sunmak, araştırma ve sosyal faaliyetlerini evrensel standartlarda yürüterek bölgenin ve ülkenin sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik kalkınmasına katkı sağlamak” (<http://form.erdogan.edu.tr>).

“Vizyon: Bilim ve teknoloji alanında rekabet gücüne sahip, evrensel düzeyde eğitim-öğretim veren, ulusal ve uluslararası düzeyde öğrenciler tarafından tercih edilen, özgün araştırmalarıyla tanınan, saygın bir üniversite olmak” (<http://form.erdogan.edu.tr>).

“Temel Değerler: Yerel ve Ulusal Kalkınmaya Destek, Katılımcılık ve Paylaşıcılık, Yenilikçilik ve Girişimcilik, Etik Değerlere Bağlılık, İnsan Odaklılık” (<https://erdogan.edu.tr>).

Ek.72. Sakarya Üniversitesi

“Misyon: İnsanlığa değer katan, hayat boyu öğrenme becerilerine sahip girişimci bireyler yetiştirmek ve evrensel nitelikte bilgi, teknoloji ve toplumsal hizmet üretmektir” (<https://www.sakarya.edu.tr>).

“Vizyon: Evrensel nitelikte bilgi ve teknoloji üreterek paydaşlarıyla birlikte geleceğe yön veren bir üniversite olmaktır” (<https://www.sakarya.edu.tr>).

“Temel Değerlerimiz: Üniversite tarafından kabul edilen temel değerleri şunlardır; Bilimin Evrenselliği, Akademik Özgürlük, Yönetişim, Sürekli Gelişim, Kurumsal Şeffaflık, Paydaşlarla İşbirliği” (<https://www.sakarya.edu.tr>).



Ek.73. Selçuk Üniversitesi

“Vizyon: *Dünya çapında, sürekli gelişimi hedefleyen, bilgi ve teknoloji üretiminde öncü bir araştırma üniversitesi olmaktır”* (<https://www.selcuk.edu.tr>).

“Misyon: *Girişimci ve yenilikçi yaklaşımla üniversitemizin tüm paydaşlarıyla beraber geleceğin sorgulayıcı ve çözümleyici fikir yapısına sahip; yetkin, üretken ve milli değerlerine bağlı erdemli bireylerini yetiştirmek; dünya ve ülkemiz için sürdürülebilir kalkınma odaklı araştırmalar yapmak ve uygulamaktır”* (<https://www.selcuk.edu.tr>).



Ek.74. Siirt Üniversitesi

“Misyön: *Evrensel değerler ışığında bilgi, birikim ve becerileri ile bölgesindeki ekonomik, sosyal, kültürel ve sportif gelişmelere katkı sağlayarak etik değerlere duyarlı, paylaşımcı, araştırmacı ve mesleki açıdan yetkin bireyler yetiştirmek”* (<https://www.siirt.edu.tr>).

“Vizyon: *Bölgesel kalkınmaya destek veren, zengin çok kültürlü ve bölgeyle bütünleşen, toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilen lider bir uluslararası üniversite olmak”* (<https://www.siirt.edu.tr>).



Ek.75. Sinop Üniversitesi

“Misyön: Eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleriyle nitelikli bireyler yetiştirmek, bilim ve teknoloji üreterek toplumun hizmetine sunmak suretiyle bölgesine ve ülkesine katkı sağlamaktır” (<https://sinop.edu.tr>).

“Vizyon: Ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesine daha fazla katkı sağlayan, bölgenin çevre ve turizm yönünden gelişmesini önceleyen, en az bir alanda ihtisaslaşmış, bilim ve teknoloji üreterek bölgenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasında başat rol oynayan, akademi camiasında saygınlığını ispatlamış, paydaş memnuniyetinin ve katılımcı yönetim anlayışının üst düzeyde olduğu, yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanan çevreci ve engelsiz bir üniversite olmaktır” (<https://sinop.edu.tr>).

Ek.76. Süleyman Demirel Üniversitesi

“Misyon: SDÜ; toplumla etkileşim içinde, insanı önceleyerek, uluslararası standartlarda eğitim vermeyi, araştırma yapmayı, hizmet sunmayı ve çözümler üretmeyi görev edinmiştir” (<https://w3.sdu.edu.tr>).

“Vizyon: SDÜ; evrensel ölçekte bilgi, teknoloji ve hizmet üreterek, ilham ve yön veren bir üniversite olmayı hedeflemektedir” (<https://w3.sdu.edu.tr>).

“Temel Değerler: SDÜ; Adil olmayı, Şeffaflığı, Hesap verebilirliği, Katılımcı olmayı, Disiplinler arası bilimsel yaklaşımı, Mükemmelliği, Üretkenliği, Yenilikçiliği, Yaratıcı düşünmeyi, Akademik özgürlüğü, Düşünce ve ifade özgürlüğünü, Etik kurallara uygunluğu, Kaliteyi, Öğrenci odaklılığı, Toplumsal, çevresel ve estetik duyarlılığı, Geleceğe ışık tutmayı ve iş tatminini geliştirmeyi “ (<https://w3.sdu.edu.tr>).

Ek.77. Şırnak Üniversitesi

“Misyön: Toplumun tarihi ve kültürel değerlerini sürdürülebilirlik anlayışı ile koruyan, çağa ayak uyduran, bilgi ve teknoloji üreten, sorgulayan, topluma katkı sağlayan ahlaklı bireyler yetiştirmek; sahip olduğu eğitim-öğretim yetkinliği, bilimsel çalışmaları ve sosyal faaliyetleri ile özelde Şırnak ili ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin genelde ise ülkemizin toplumsal refah düzeyinin artmasına katkı sunmak” şeklinde belirlenmiştir” (<https://sirnak.edu.tr>).

“Vizyon: Ulusal ve bölgesel sorunlara bilimsel çözümler üreten, sosyal refahın gelişmesine katkı sunan ve insani değerleri yaygınlaştıran saygın bir üniversite olmaktır” (<https://sirnak.edu.tr>).



Ek.78. Trakya Üniversitesi

“Misyön: Uluslararası bilimsel değlerleri benimseyen, analitik düşünen, özgüveni yüksek, girişimci bireyler yetiştirmek, bilimsel araştırmalar ve ürettiğı hizmetlerle toplumsal fayda sağlamak” (<https://www.trakya.edu.tr>).

“Vizyon: Türkiye, Balkanlar ve uluslararası alanda yaptığı çalışmalar ile tanınırlığı yüksek, saygın bir üniversite olmak” (<https://www.trakya.edu.tr>).

“Temel Değerler: Bilimsellik, Adalet, Eşitlik, Yenilikçilik, Girişimcilik, Katılımcılık, Evrensellik, Sosyal Sorumluluk ve Etik Değerlere Bağlılık, Hesap Verebilirlik, Çevre ve Doğaya Duyarlılık, Kalite, Sürekli Gelişim” (<https://www.trakya.edu.tr>).

Ek.79. Tunceli Munzur Üniversitesi

“Misyön: 21. Yüzyılda ilimizin, bölgemizin, ölkemizin ve hatta tüm insanlığın çözüm bekleyen önemli problemleri olarak gördüğümüz; su, gıda ve enerji tüketimi sorunu; çevre kirliliği ve küresel felaketler; stratejik hammaddeler ve ileri teknoloji uygulamaları, kültür ve sanat, insani ve sosyal sorunlar konusunda ulusal ve uluslararası alanda kabul edilebilir, uygulanabilir ve sürdürülebilir çözümler üretmeye yönelik eğitim-öğretim ve ar-ge faaliyetleri gerçekleştirmek; yenilikçi düşünce anlayışına sahip bireyler yetiştirerek bilgi ve teknoloji üreten bir üniversite olmaktır ” (<https://www.munzur.edu.tr/>).

“Vizyon: Yenilikçi, dinamik ve katılımcı yapısıyla, girişimcilik ruhunu canlandırabilecek mesleki becerilerin geliştirilmesine odaklı eğitim sunarak, yaşamı zenginleştiren çalışmalar yapabilecek yetkin mezunlar veren uluslararası alanda başarıya sahip bir üniversite olarak ilerlemek” (<https://www.munzur.edu.tr/>).

Ek.80. Uludağ Üniversitesi

“Vizyon: Kaliteli eğitimi ile tercih edilen, nitelikli bilimsel araştırmalar yapan, yenilikçiliği ve girişimciliği ile refah artışına katkı sağlayan üniversite olmaktır” (<https://www.uludag.edu.tr>).

“Misyon: Bilimsel ve mesleki bilgi birikimi ile tercih edilen bireyler yetiştirmek, nitelikli ve özgün bilgi üretmek, ürettiği bilgi sayesinde tüm sektörlerle işbirliği yaparak kalkınmaya katkı sağlamaktır” (<https://www.uludag.edu.tr>).

“Temel Değerler: Ortak Akıl ve Katılımcılık, Etik Değerlere Bağlılık, Kurumsal Aidiyet, Yenilikçilik ve Girişimcilik, Çevreye Saygı ve Duyarlılık, Evrensel ve Toplumsal Değerlere Saygı, Yerel ve Toplumsal Kalkınmaya Destek” (<https://www.uludag.edu.tr>).

Ek.81. Uşak Üniversitesi

“Misyona: Nitelikli eğitim-öğretim faaliyetleriyle evrensel değerlere bağlı, özgüven sahibi, donanımlı bireyler yetiştirmeyi, toplumun ve bölgenin gelişimine yönelik ihtisaslaşma alanlarında projeler üretmek sürdürülebilir kalkınmaya öncülük etmeyi görev edinmiştir” (<https://www.usak.edu.tr>).

“Vizyon: Eğitim ve araştırma alanlarında mükemmelliğe önem veren, bilgi üreten, ihtisaslaşma alanında tasarım geliştiren, geleceğe yön veren girişimci bireyler yetiştiren ve toplumsal gelişime liderlik eden bir üniversite olmaktır” (<https://www.usak.edu.tr>).

“Temel Değerler ve İlkelerimiz: Çevik Yönetim, Farklılıklara Saygı, Mükemmellik, Kurumsal Kültür, Bölgesel Değerler, Çevre Bilinci” (<https://www.usak.edu.tr>).

Ek.82. Yalova Üniversitesi

“Misyön: Öğretim, eğitim, araştırma ve sosyal faaliyetlerde kaliteyi ön planda tutan, bilimsel ve teknolojik donanıma sahip, etik değerlere bağılı girişimci bireyler yetiştiren ve toplumsal gelişime katkı sağılayan bir üniversite olmaktır” (<https://www.yalova.edu.tr>).

“Vizyon: Bilimsel, sosyal ve sanatsal alanlardaki özgün faaliyetleriyle insanlığın gelişimine katkı sunan bir üniversite olmak” (<https://www.yalova.edu.tr>).



Ek.83. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi

“Misyon: Özgün araştırma ve eğitim faaliyetleriyle bilim dünyasına katkıda bulunmak; yenilikçi, araştırmacı ve üretici bireyler yetiştirmek; bölgesel, ulusal ve uluslararası ihtiyaçlar doğrultusunda toplumsal gelişime öncülük etmek. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Genel Sekreterliği ve bağlı birimleri, bu misyonun gerçekleştirilmesinde, Üniversite’nin gelişime açık, verimli, güçlü ve güvenilir bir mekanizma olmasında, bürokratik idari hizmetleri yürüterek yükü üstlenmekte ve bu mekanizmaya destek vermekte olup, şeffaf, yenilikçi, paylaşımcı bir yönetim oluşturma misyonunu taşımaktadır” (<https://www.yyu.edu.tr>) .

“Vizyon: Özgün araştırma ve eğitim faaliyetleriyle bilim dünyasına katkıda bulunmak; yenilikçi, araştırmacı ve üretici bireyler yetiştirmek; bölgesel, ulusal ve uluslararası ihtiyaçlar doğrultusunda toplumsal gelişime öncülük etmek. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Genel Sekreterliği ve bağlı birimleri, bu misyonun gerçekleştirilmesinde, Üniversite’nin gelişime açık, verimli, güçlü ve güvenilir bir mekanizma olmasında, bürokratik idari hizmetleri yürüterek yükü üstlenmekte ve bu mekanizmaya destek vermekte olup, şeffaf, yenilikçi, paylaşımcı bir yönetim oluşturma misyonunu taşımaktadır” (<https://www.yyu.edu.tr>).

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

- Adı Soyadı . *Serkan ACAR*

Eğitim

- Lise: Başkent Lisesi – Ankara 06.09.1996
- Lisans: Anadolu Üniversitesi - Eskişehir 30.05.2011
İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü
- Önlisans: Anadolu Üniversitesi - Eskişehir 25.05.2015
Hukuk Bölümü, Adelet Programı (Onur Öğrencisi)
- Lisans: Anadolu Üniversitesi –Eskişehir 26/01/2021
(Onur Öğrencisi)