



**STRATEJİK YÖNLENDİRMEDE NELER DEĞİŞTİ?: 2. VE 3. DÖNEM
DEVLET ÜNİVERSİTELERİ STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE BİR
İNCELEME**

Filiz TOPAL

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2020

STRATEJİK YÖNLENDİRMEDE NELER DEĞİŞTİ?:
2. VE 3. DÖNEM DEVLET ÜNİVERSİTELERİ STRATEJİK PLANLARI
ÜZERİNE BİR İNCELEME

Filiz TOPAL

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir, 2020

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Filiz TOPAL tarafından hazırlanan Stratejik Yönlendirmede Neler Değişti?: 2. ve 3. Dönem Devlet Üniversiteleri Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme başlıklı bu çalışma 26.08.2020 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Umut Koç

Üye Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN
(Danışman)

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRK

ONAY

.../ .../ 2020

Prof Dr. Mesut ERŞAN

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

“Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.”

Filiz TOPAL

...../...../.....

ÖZET

STRATEJİK YÖNLENDİRMEDE NELER DEĞİŞTİ?: 2. VE 3. DÖNEM DEVLET ÜNİVERSİTELERİ STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

TOPAL, Filiz

Yüksek Lisans – 2020

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Üniversitelerin etkin ve doğru bir şekilde misyon ve vizyon ifadelerini oluşturmaları ve değişen çevre koşullarına göre bu ifadelerini yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Topluma birçok alanda rehberlik eden bir kurum olarak bilinen üniversitelerin bu gerekliliği karşılayıp karşılayamadığının tespit edilebilmesi için farklı dönemlerde bildirdikleri misyon ve vizyon ifadelerinin incelenerek yorumlamalar yapılması gelinen noktanın tespiti açısından büyük önem arz etmektedir. Araştırmamız, çalışma evrenimizi oluşturan T. C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı “www.sp.gov.tr” adresinde ve kendi web sayfalarında II. ve III. dönem stratejik planlarını yayınlayan Türkiye’de bulunan 51 devlet üniversitesinin misyon ve vizyon ifadeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerindeki değişikliklere ışık tutmak ve üniversitelerin bu ifadeleri oluşturma aşamasında bugüne kadar geldiği noktayı tespit etmek amaçlanmıştır. Nitel model çalışması olan araştırmamızda içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda; 51 devlet üniversitesinin 38’inin misyon ifadesinde; 45’inin ise vizyon ifadesinde değişikliğe gittiği tespit edilmiştir. Ayrıca, yapılan analizler sonucunda, hem eklenen misyon ve vizyon ifadeleri hem de çıkarılan misyon ve vizyon ifadeleri, 11 ortak kategori altında toplanmıştır. Bununla birlikte, değer katma kategorisi yalnızca misyon ve vizyon bildirelerinin eklenen ifadelerinin altında toplandığı kategori kapsamında karşımıza

ıkmıştır. Benzer şekilde, Atatürk İlke ve İnkılapları kategorisi ise, yalnızca çıkarılan misyon ifadelerinin meydana getirdiği bir kategori oluşturmuştur. “Farklılaşma, Girişimci niversite ve nc Nesil niversite” kavramalarının misyon ve vizyon eklenen ifadeleri içerisinde ilk kez olarak karşımıza çıkması da dikkat çekici bulgularımız arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönlendirme, Misyon, Vizyon, niversite, İçerik Analizi



ABSTRACT

WHAT HAS CHANGED IN THE STRATEGIC ORIENTATION ? : A REVIEW ON THE STRATEGIC PLANS OF THE STATE UNIVERSITIES OF THE 2nd AND 3rd TERM

TOPAL, Filiz

Master Degree – 2020

Department of Business Administration

Supervisor: Dr. Lecturer Musa Said DOVEN

Universities have to create their active and correct mission and vision declarations and reconstruct these with regard to changing conditions. In order to determine whether universities serving and guiding for the society meet the requirements of this task, examining and interpreting is of much significance the universities mission and vision declarations that they once created. The study has been carried out on the mission and vision statements of 51 state universities of Turkey, published their 2nd and 3rd term strategic plans on their web-sites, that has been published on www.sp.gov.tr address of the Directorate of Strategy and Budget. The purpose of this study was to examine the changes done on the statements of mission and vision, reveal the point where universities has reached in their efforts to create the correct statements related to their mission and vision. The study which is a qualitative model has been carried out through content analysis.

At the end of the analyses within the study, it has been concluded that of 51 universities, 38 and 45 universities have changed their mission and vision statements, respectively. Besides, both added and excluded statements have been grouped under 11 common categories. However, it has been found out that the ‘value adding’ category has only been grouped under the added category of mission and vision statements. Likewise, the category of ‘the Principles and Reforms of Atatürk’ has found its place only under the excluded statements. Another considerable result of the

study is that the statements of ‘Differentiation, Entrepreneur University, and Third Generation University’ have been firstly used within the added statements of mission and vision declarations.

Keywords: Strategic Orientation, Mision, Vision, University, Content Analysis



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	5
1.1. Stratejik Yönetim	5
1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Yararları.....	9
1.3. Stratejik Yönetim Süreci	13
1.4. Kamuda Stratejik Planlama.....	16
1.4.1. Kamuda Stratejik Yönetime Geçişin Arka Planı	16
1.4.2. Kamuda Stratejik Yönetimin Yasal Dayanağı.....	22
1.4.3. Kamuda Stratejik Yönetim Uygulamalarında Sorunlar.....	24
1.5. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim	26
1.5.1. Üniversitelerde Stratejik Dönüşüm	26
1.5.2. Üniversitelerde Stratejik Yönetim	29
1.6. Stratejik Planlarla İlgili Yapılmış Araştırmalar	35
2. BÖLÜM: STRATEJİK YÖNLENDİRME	39

2.1. Stratejik Yönlendirmenin Önemi	39
2.2. Misyon Kavramı	41
2.2.1. Örgütsel Misyon ve Özellikleri	42
2.2.2. Misyonu Oluşturan Öğeler	45
2.2.2.1. Kurumun Tarihi	46
2.2.2.2. Temel Destek Gruplarının Mevcut Tercihleri	47
2.2.2.3. Kurumun Çevresi	47

2.2.2.4. Kaynaklar	48
2.2.2.5. Ayırt Edici Yetenekler.....	49
2.3. Vizyon Kavramı	49
2.3.1. Örgütsel Vizyon ve Özellikleri.....	51
2.3.2. Vizyonun Oluşturan Ögeler.....	53
2.3.2.1. Öz İdeoloji.....	54
2.3.2.2. Tasarlanan Gelecek	56
2.3.3. Vizyon Sürecini Etkileyen Unsurlar.....	56
2.3.3.1. İç Unsurlar	57
2.3.3.2. Dış Unsurlar	60
2.4. Misyonun ve Vizyonun Oluşturulması	63
2.5. Misyon ve Vizyonun Değiştirilmesi	66
2.6. Misyon ve Vizyon İfadeleriyle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	69
3. BÖLÜM STRATEJİK YÖNLENDİRMEDE NELER DEĞİŞTİ?: 2. VE 3. DÖNEM DEVLET ÜNİVERSİTELERİ STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME.....	74
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	74
3.2. Kapsam ve Sınırlılıklar	75
3.3. Araştırmanın Yöntemi	76
3.4. Çalışma Grubu	76
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi	78
3.6. Araştırmanın Bulguları	79
3.6.1. Misyon Bildirgesi Analizleri	80
3.6.2. Vizyon Bildirgesi Analizleri.....	105
SONUÇ.....	133
KAYNAKÇA	144

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Yönetim Tanımları	8
Tablo 2 Geleneksel Kamu Yönetimi ile YKY Anlayışı Arasındaki Farklar	18
Tablo 3 Kamuda ve Üniversitelerde Stratejik Yönetim Süreci.....	29
Tablo 4 Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Amaç ve Hedefleri.....	33
Tablo 5: Araştırma Evrenini Oluşturan Üniversitelerin Listesi	76
Tablo 6 Araştırmamızda Kullanılan Misyon ve Vizyon Unsurları	79
Tablo 7 Misyon Bildirgelerinin Oluşturulduğu Unsurlara Göre İncelenmesi	81
Tablo 8 Misyon Bildirgelerinden Çıkarılan ve Misyon Bildirgelerine Eklenen İfadeler	86
Tablo 9: Misyon Bildirgelerinden/Bildirgelerine Çıkarılan/Eklenen ifadelerin Sayısal Değerleri.....	104
Tablo 10 Vizyon Bildirgelerinin Oluşturulduğu Unsurlara Göre İncelenmesi.....	105
Tablo 11 Vizyon Bildirgelerinden Çıkarılan ve Vizyon Bildirgelerine Eklenen İfadeler	111
Tablo 12: Vizyon Bildirgelerinden/Bildirgelerine Çıkarılan/Eklenen ifadelerin Sayısal Değerleri.....	132

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Stratejik Yönetimin Temel Soruları.....	12
Şekil 2 Misyon Bildirgesini Oluşturun Unsurların Var Olma Durumu	85
Şekil 3 Misyon Bildirgelerinden Çıkarılan İfadelere Ait Oluşturulan Kategoriler....	91
Şekil 4 Misyon Bildirgelerine Eklenen İfadelere Ait Oluşturulan Kategoriler.....	98
Şekil 5 Vizyon Bildirgesini Oluşturun Unsurların Var Olma Durumu.....	110
Şekil 6 Vizyon Bildirgelerinden Çıkarılan İfadelere Ait Oluşturulan Kategoriler ..	117
Şekil 7 Vizyon Bildirgelerine Eklenen İfadelere Ait Oluşturulan Kategoriler	124



GİRİŞ

Günümüzde faaliyette bulunan tüm işletmelerin, artan rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmeleri, stratejik bir yönetim anlayışına sahip olmalarından başka bir ifade ile çevrelerini iyi analiz edebilmeleri ve stratejik yönlendirmeyi oluşturan misyon, vizyon ile hedef ve amaçlarını doğru ve etkin bir şekilde hazırlayabilmelerinden geçer. Etkin bir şekilde hazırlanan misyon, vizyon ve amaçlar üzerine geliştiren stratejiler işletmelerin, küresel şartlarda artan talepleri karşılayabilmek için ayakta kalmalarını sağlar. Stratejik yönetim anlayışını işletmelerinin bünyelerine dahil ederek başarıyı yakalayabilmeleri ve bunu devam ettirebilmeleri hazırlayacakları stratejik planlar ile mümkün olacaktır. Bu açıdan, stratejik plan hazırlama stratejik yönetim anlayışına geçmenin en gerekli unsurunu oluştururken, misyon ve vizyon ifadeleri ise hazırlanan bu stratejik planların rehberi olma niteliğini taşımaktadır.

Misyon ve vizyon geliştirmenin öneminin daha çok özel sektör alanında vurgulanmasına paralel olarak, literatür taramalarında, bu iki önemli kavram ile ilgili çalışmaların özel sektör kuruluşları üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Oysa vizyon, yalnızca özel sektör alanında kar elde etme amacını destekleyici bir ifade olmayıp, sivil toplum ve kamu kuruluşlarının tarafından da kullanılması şart olan, güçlü bir mana ve tesire sahip olan kavramdır. (Yılmaz ve Akdemir, 2005:56). Bu bakımdan, küresel ölçekte meydana gelen teknolojik, sosyal ve kültürel alanlar gibi daha birçok alanda oluşan değişiklikler, sadece özel sektördeki örgütleri değil aynı zamanda kamu örgütlerini de etkilemektedir. İster özel ister kamu kurumu olsun tüm kurumların, çevrede oluşan değişikliklere ayak uydurmanın temel taşlarından olan ve başlangıç noktası misyon ve vizyon ifadeleri ile oluşturulan stratejik yönetim anlayışını benimsemiş olması gereklidir.

Kamu kurum ve kuruluşları içerisinde yer alan üniversiteler farklı bir sektörü meydana getirmektedir. Aynı hizmeti üreten birden daha çok üniversite olduğu zaman, bir farklılaşma gayretinin meydana gelmesi beklenen durumdur. Fakat bu farklılaşma, özel sektördeki gibi kar maksadına sahip, direkt rekabet stratejilerden farklı olarak tercih edilme ve üstünlüğü elde etme çabasında gidilen dolaylı bir yaklaşımdır. Yükseköğretim Kurumları, üniversite sayılarının çoğalması, uluslararasılaşma

modellerinin benimsenmesi, yerel, bölgesel ve ulusal olarak kalkınma aracı ve rekabet gücü olarak görülmesi ve 3. kuşak üniversitelerin meydana çıkması ile farklılaşma yaklaşımına yönelimleri artmıştır. Bu farklılaşma üniversitelerin rekabetçi ortamda saf tutmaları ve stratejik planlarını üniversiteye özel bir yaklaşım tarzıyla oluşturmalarını gerektirmektedir. (Kalkınma Bakanlığı, 2018:1). Üniversitelerin stratejik planlarını kendilerine özgü bir yaklaşımla hazırlama gerekliliği stratejik planın yapı taşı olarak yol göstericisi olan misyon ve vizyon ifadeleri için de geçerlidir.

2005 yılında yayınlanan “2547. sayılı Yükseköğretim Kanunu” maddelerine istinaden hazırlanan “Yüksek Öğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” kapsamında kalitenin değerlendirilebilmesi amacıyla tüm üniversiteler stratejik plan hazırlamaya yönlendirilmiştir. Kamu üniversitelerin hazırladıkları stratejik plan içeriklerine misyon ve vizyon unsurlarının eklenmesi gerekliliği ise “5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu” ile getirilmiştir. Böylelikle, Türkiye’de bulunan kamu üniversiteleri 2006 yılından itibaren misyon ve vizyon ifadelerini de içeren stratejik planlarını hazırlamaya başlamışlardır.

Yükseköğretim Kurumlarının, gün geçtikçe daha bilinçli hale gelen toplumun kaliteli bir hizmet beklentisini karşılayabilmesi, kamu kurumu olmasından kaynaklı eski ve hantal yapısının ortadan kaldırılarak etkin ve verimli çalışabilmesi açısından stratejik yönetim anlayışını benimseyerek etkin bir misyon ve vizyon ifadesi belirlemesi ve belirledikleri bu ifadeleri değişen çevre koşullarına göre güncelleyebilmeleri kurumsal başarıları açısından büyük önem arz etmektedir. Ayrıca etkin olarak hazırlanan bu ifadelerle kurumların, değişime uyum sağlamaları kolaylaşmış olur.

Etkin bir şekilde misyon ve vizyon ifadesini oluşturan ve iç çevre-dış çevre değişimi, yönetici değişimi, değişen çevreyle birlikte yeni fırsat ve tehditlerin ortaya çıkması gibi sebeplerle bu ifadelerinde gerekli değişikliği yapabilen işletmelerin daha başarılı olduğu yapılan bir çok araştırma ile ortaya konulmuştur. Topluma bilimsel ve teknolojik alanlar başta olmak üzere birçok alanda yol gösterici kurum olarak bilinen üniversitelerin de en etkin ve doğru bir şekilde misyon ve vizyon ifadelerini oluşturabilmeleri ve değişen koşullara göre bu ifadelerini yeniden düzenlemeleri beklenmektedir. Bu araştırmanın problemi de, üniversitelerin stratejik planlarında yer verdikleri bir kereye mahsus olarak değil, zaman içerisinde değişime uğrayabilen

misyon ve vizyon ifadelerindeki değişikliklerin incelenerek, gelinen noktanın tespit edilmesi amacından kaynaklanmaktadır.

Araştırma probleminden yola çıkarak, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyon ifadelerindeki değişikliklere ışık tutmak amaçlanmıştır. Bununla birlikte 3. dönem planını yayınlayan devlet üniversitelerin stratejik planlarında yer verilen misyon ve vizyon ifadeleri üzerinde yapılacak karşılaştırmalı analizler ile bugüne kadar gelinen noktanın ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Üniversitelerin iki dönem stratejik planlarında yer verdikleri misyon ve vizyon ifadelerini, karşılaştırmalı analizlerle inceleyerek değişiklikleri ortaya çıkarmak stratejik yönlendirme alanında gelinen noktayı tespit etmek açısından önemlidir. Bunun yanında, araştırmamız stratejik planlarda yer verilen misyon ve vizyon ifadelerinin, sürekli değişen çevreye başka bir deyişle hiçbir zaman durağan kalmayan çevreye ayak uydurup uyduramadıklarının, üniversitelerin kendilerini güncel tutup tutamadıklarının tespit edilmesi açısından da büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, niversitelerin stratejik planlarını ve bu plan dahilinde yer verdikleri misyon ve vizyon ifadelerini, kendine özgü bir biçimde oluşturması gerekliliği bulunmaktadır. Çalışmamız, bu gereklilikten yola çıkarak misyon ve vizyon ifadelerin incelenerek, sonuçların değerlendirilebilmesi açısından önemlidir.

Araştırmamız kapsamında, literatür detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmamızın birinci bölümünün sonunda, stratejik planlama alanında yapılmış çalışmalardan örnekler verilmiştir. İkinci bölümünün sonunda ise, misyon ve vizyon üzerine yapılmış çalışmalara dair bilgilere yer verilmiştir. Daha önceden yapılmış çalışmalardan seçilen örnekler hem özel hem de kamu kurum ve kuruluşlarını kapsamaktadır. Çalışmamız içerisinde, ilk olarak özel kuruluşlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar hakkında bilgiler aktarılmıştır. Daha sonra, farklı kamu kurum ve kuruluşları üzerinde gerçekleştirilmiş çalışmalara yer verilmiştir. Son olarak, araştırma konumuzun asıl konusunu oluşturan üniversitelerin misyon ve vizyon ifadeleri üzerine yapılmış çalışmalar incelenmiş olup, araştırmamız içerisinde örneklerine yer verilmiştir.

Literatür incelemesi sonucu ulaştığımız ve araştırmamız içerisinde yer verdiğimiz misyon ve vizyon kavramı ile ilgili çalışmalara bakıldığında, özel kuruluşlar ve üniversitelerin de içerisinde yer aldığı kamu kurum ve kuruluşları üzerinde, vizyon ve misyon konulu bir çok çalışmanın yapılmış olduğu göze çarpmıştır. Ancak bu çalışmalar, genel itibari ile misyon ve vizyon ifadelerinin karşılaştırılması ile değişik ve/veya benzerliklerin ortaya çıkarılması kapsamında yoğunlaşmıştır. Araştırmamız dahilinde, iki önemli kavram olan vizyon ve misyon değişikliklerine ya da benzerliklerine ulaşma amacı genişletilerek, bu benzerlik ve farklılıkların sebepleri açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu ifadelerin üniversitelere özgü olarak etkin ve doğru bir şekilde oluşturulup oluşturulmadığı, güncel olup olmadığı da incelenmiştir. Bu bakımdan çalışmamız, literatürde bulunan bir boşluğu tamamlayıcı niteliktedir.

Çalışmamız üç ana bölümden oluşturulmuştur. Stratejik yönetimle ilgili kavramların yer verildiği birinci bölümde, stratejik yönetimle ilgili genel bilgiler verilmesinin ardından, stratejik yönetim özellikleri ve yararları, stratejik yönetim süreci, kamuda stratejik yönetime geçişin arka planı, Yükseköğretim Kurumlarında stratejik yönetim, stratejik planlarla ilgili yapılmış araştırmalar konularına yer verilmiştir. Stratejik yönlendirme ile ilgili bilgilere yer verilen ikinci bölümümüz, stratejik yönlendirmenin önemi, misyon kavramı, vizyon kavramı, misyon ve vizyonun oluşturulması, misyon ve vizyonun değiştirilmesi, misyon ve vizyon ifadesi ile ilgili yapılmış çalışmalara konuları ile tamamlanmıştır. Çalışmamızın üçüncü bölümü ise, “Stratejik Yönlendirmede Neler Değişti?: II. ve III. Dönem Devlet Üniversiteleri Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme” başlığı altında yapılan, araştırmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, yöntemi ve verilerinin analizine yer verilmesi ile tamamlanmıştır.

Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyon ifadelerindeki değişiklikler detaylı olarak incelenmiş olup, üniversitelere yönelik öneriler sunularak çalışmamız sonlandırılmıştır.

1. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Doğru ve etkin bir stratejik yönetim anlayışına sahip olan işletmeler başarıyı yakalayabilirler. Bu bakımdan, stratejik yönetim ve ilgili kavramlarını detaylarıyla birlikte incelemek önemlidir. Çalışmamızın bu bölümünde, stratejik yönetimle ilgili genel bilgiler verilmesinin ardından, stratejik yönetim özellikleri ve yararları, stratejik yönetim süreci, kamuda stratejik yönetime geçişin arka planı, Yükseköğretim Kurumlarında stratejik yönetim, stratejik planlarla ilgili yapılmış araştırmalar konularına yer verilmiştir.

1.1. Stratejik Yönetim

Köken bakımından strateji kavramı literatürde iki ayrı anlamsal kaynakla ilişkilidir. Birincisi Latince’de nehir yatağı, yol veya çizgi anlamında kullanılan “stratum” kavramıdır (Aktan, 2006: 168). İkincisi de sıkça kullanıldığı haliyle eski Yunan generallerinden olan Strategos’un adıyla olan kullanımdır. Strateji, bu generalin askeri ve taktiksel yeteneğini ifade etmek üzere bir metafor olarak kullanılmaya başlamış daha zamanda bir terim haline gelmiştir (Eren, 2005: 1). Strateji kavramının ilk kullanımına askerî literatürde rastlanılmaktadır ve diğer bilim dallarının literatürüne geçmesi de askerî alandan ödünç alınması sayesinde olmuştur (Mirze ve Ülgen, 2004: 33).

Yönetim bilimine 1950 ve 1960’lı yıllarda giren strateji kavramı askeri alan dışında gelişme göstermiş (Bumes, 1996: 168), yönetim bilimlerinde bir organizasyonun uzun vadeli amaçlarını, politikalarını, planlamalarını ve hareket şeklini önceden kurgulayan bir yönetsel bir yaklaşım olarak kullanılmaya başlanmıştır (Akgemci, 2007: 4). Mucuk’a (2006: 33) göre strateji, örgütler için sürekli bir değişim halinde olan dış çevrenin fırsatları ve riskleri/tehlikeleri çerçevesinde örgütsel hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin düzen ve tasarımlarla ilgili düşünsel bir eylemdir. Günümüzde strateji tüm örgütler tarafından uygulanan, örgüt yönetimi sürecinde önemli bir rol oynayan bir kavram haline gelmiştir. Strateji başka bir tanıma göre de istenilen hedeflere götürecek yaklaşımların ve faaliyetlerin kurum veya örgüt

tarafından nasıl yürütüleceğini belirtir. Andrews (1997: 52) ise stratejiyi işletmenin veya örgütün hangi işini yaptığını, ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini belirleyen amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad olarak tanımlamıştır. Mintzberg ve Quinn (1996: 10-17) “Strategy Process” adlı eserlerinde stratejiyi beş kavramla tanımlamaktadırlar:

- Bir model (pattern) olarak strateji: Strateji bir olaydan sonra örgütün uzun vadede tutarlı davranmasıdır; örgüt bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde tutarlı bir davranış modeli sergiler.

- Bir duruş (position) olarak strateji: Strateji örgütün sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanması ve devam ettirmesidir. Bu açıdan bakıldığında strateji; oyuncuların birbirlerinin rakibi olduğu ve her oyuncunun birbirine üstünlük sağlamak istediği bir oyundur.

- Bir plan (plan) olarak strateji: Strateji mevcut durumun bilinçli bir şekilde tasarlanmasıdır. Strateji genel ya da özel olabilir.

- Bir hile (ploy) olarak strateji: Strateji rakibi kurnazlıkla yenmek için kullanılan bir hiledir. Örneğin firma piyasaya yeni girişleri önlemek için fiyatlarını düşüreceğini açıklayabilir.

- Bir bakış açısı (perspective) olarak strateji: Her örgütte, o örgüte özgü ortak amaçlar ve hedeflere yönelik ortak bakış açıları mevcuttur.

İşletme yönetiminde 1960’lı yıllardan itibaren yönetim alanında strateji ile ilgili yaklaşımlar kullanılmaya başlanmıştır ve bu yaklaşımların ortak noktası rekabet ve rakiplere karşı üstünlüğü elde etme konuları olmuştur (Akat ve Budak, 1994: 424). Günümüzde rekabet üstünlüğünün sağlanması, işletmenin hayatının sürdürülmesi bakımından çok önemlidir. Rekabet üstünlüğü bulunmayan işletmelerin günümüz şartlarında yaşamlarını sürdürmeleri kaçınılmazdır. Bu noktada başarılı bir strateji, örgütlere rekabet ortamında avantajlı konuma geçmeleri için hangi manevraları yapmaları gerektiği hakkında rehberlik eder (Grant, 2002: 10). Stratejiyle ilgili yaklaşımlar üç grupta sınıflandırılabilir (Akat ve Budak, 1994: 425- 426):

- 1960'lı yıllarda başlayan ilk çalışmalar strateji kavramının sınırlarını çizmeye yönelik ilke ve modellerle ilgilidir. Bu çalışmalarda ortak özellikler bulunmaktadır. Çalışmalar normatif, kural ve yasa koyucu niteliktedir.

- 1980'den sonra başlayan ve günümüze kadar olan çalışmaların iki temel özelliği bulunmaktadır. Çalışmaların birinci özelliği, strateji konusunda dizgisel yaklaşımlar geliştirilmesidir. Çalışmaların ikinci özelliği ise, stratejinin biçimsel çözümlemeleri konusunda ortak bir görüş ortaya konulmasıdır.

- 1980'li yıllarda ortaya çıkan ve Quinn, Mintzberg, James ve Pascale'm öncüleri olduğu üçüncü yaklaşım ise betimleyici bir nitelik taşımaktadır. Üçüncü yaklaşımın literatüre getirdiği yenilik, stratejiyi kendi dinamikleri çerçevesinde değerlendiren daha gerçekçi ve piyasa şartlarına uygun bir anlayış geliştirmesidir.

Aktarılan gelişim süreci neticesinde "Stratejik Düşünme" olgusu önem kazanmıştır. Literatürde stratejik düşünmenin dar ve geniş anlamda olmak üzere iki farklı tanımını yapmak mümkündür. Stratejik düşünmenin dar tanımı genellikle Mintzberg'in düşünceleriyle ilişkilendirilmekte ve örgütün vizyon ve misyonu ile ilgilenmek olarak tanımlanmaktadır. Stratejik düşünmenin geniş anlamda tanımı ise özetle örgütün vizyonu ve misyonu yanında kişisel ve kurumsal çerçevede sorun çözme olarak ifade edilebilir (Özgür, 2004: 213). Örgütler için stratejik düşünmek ve stratejik düşünmeyi şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren ve Durna, 2000: 62):

- Uzun dönemde etkili sonuç almayı hedeflemek,
- Öncelikli olmak ve yaşanan gelişmeler karşısında gelecek odaklı olmak,
- Stratejik hedefler açısından bütün önemli işlevleri ve kaynakları birbiriyle bütünleştirmek,
- Öncelikli ve önemli stratejik hedeflere odaklanmak,
- Rekabet avantajını amaçlamaktır.

Örgütlerde stratejik düşünmenin önemini ve amacını öne çıkaran; rekabet avantajı yaratmak, rekabet sürekliliğini sağlamak, gelecek odaklı hareket etmek, örgüte bütünsel yaklaşmak olmak üzere dört temel neden söz konusudur (Barca, 2002:

16). Yapılan açıklamalardan sonra stratejik yönetimin bazı tanımları Tablo 1’de aktarılmıştır.

Tablo 1: Stratejik Yönetim Tanımları

Yazar/Yazarlar	Stratejik Yönetim Tanımı
Ülgen ve Mirze, (2004: 56)	“Bir organizasyonun uzun dönemdeki rekabet yeteneğini ile hayat süresini arttırabilecek ve bunları geliştirebilecek yönetsel konu ve planlardır.”
Barry, (1986: 10)	“Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz ederek kaynakları örgütleme, yürütme ve kontrol gibi diğer temel yönetim fonksiyonları ile bütünleştirerek örgütü geleceğe taşır.”
Eren, (2000: 18)	“Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”
Daft, (2000: 217)	“Uzun vadeli örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt ve çevresi ile üstün bir uyum sağlayacak stratejileri formüle etme ve uygulamada kullanılan karar ve eylemler bütünü olan stratejik yönetim vasıtası ile üst düzey yöneticiler örgütün geleceğine yön verirler.”
Dinçer, (2013: 39)	“Stratejik yönetim, planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılır. Ana hatları ile ortaya konan bu süreç aslında planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol safhalarından oluşan genel yönetim sürecinin stratejik konular için kullanımıdır.”
Wheelen, (1995: 44)	“Stratejik yönetimin işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanması olup özünde bir örgüt ya da işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, dış çevredeki eğilim ve olayların analizi yoluyla çevrede ortaya çıkmış ya da çıkmakta olan fırsat ve tehditleri anlamak, bu temelde belli başlı amaçlar geliştirmek vardır.”
Gönen, (2013: 104).	“Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanması için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin yürürlüğe konulmasını, daha sonra da belirlenen stratejileri uygulamadan önce amaca uygunluğu açısından bir kez daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün her düzeyde kadrolarının faaliyetini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”

İlgili literatür taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Genel olarak stratejik yönetim, bir kuruluşun temel hedefleri, politikaları ve faaliyetlerinin bütünleştirilmiş ve planlanmış halidir. İyi belirlenmiş bir strateji; kuruluşun, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenebilmesine, çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamasına, kuruluşun kaynaklarının tahsisine ve önceliklerin

belirlenmesine yardımcı olur. Dolayısı ile strateji, bir amaca ulaşma yolunda mevcut kaynakların en iyi ve en verimli şekilde kullanılması için planlanması olduğuna düşünüldüğünde, örgütün gelecekte neler yapmak istediğini belirlemek ve görevlerini bu amaç ve hedefleri gerçekleştirecek yöntemler doğrultusunda programlamaktır (Korkmaz, 2010:6). Stratejik yönetim; belirsiz, karmaşık, değişken ve istikrarsız koşulların oluşturduğu, fırsat ve tehditlerle dolu bir çevreyi ulaşılacak istenilen noktaya götürecek şekilde politika ve stratejilerle yöneterek ve örgüt kaynaklarını da bu yönde kullanarak örgüt vizyonuna ulaşma çabasıdır (Halis vd., 2007:195). Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetimin, oldukça karmaşık bir yapının birbirine uyumlu olarak idare edilmesini ve bu süreçte yapılacak faaliyetlerin koordinasyonunu kapsadığı söylenebilir.

1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Yararları

Stratejik yönetim daha öncede ifade edildiği üzere organizasyonlarda geleceğe yönelik kararların alınması için kullanılan yönetim tekniği olarak tanımlanır. Organizasyonda sadece değişime tepki verme değil aynı zamanda bunları kontrol edebilme ve değişimlere karşı hazırlıklı olma olanağı sunar. Genel anlamda stratejik yönetimin özelliklerine bakıldığında şunları ifade etmek mümkündür (Parlak ve Sobacı, 2010: 302-303);

- Stratejik yönetimin amacı mevcut durum, rakipler ve hedeflere göre organizasyonun geleceğine odaklanarak varlığı sürdürme, kârlılık, verimlilik ve etkinliği artırmak ve geliştirmektir.
- Stratejik yönetimin, organizasyonun temel yaklaşımını ifade eden vizyon ve misyonun tepeden aşağı doğru herkesçe benimsenmesini sağlar.
- Stratejik yönetim tepe yönetimin kararlarıyla gerçekleştirilen bir eylem ve politika olup astlara yol gösteren bir rehber ve politika metnidir.
- Organizasyonların zayıf ve güçlü yönleri kadar çevresel analizleri de kapsadığından tüm yönetsel kararların belirlenmesinde etkilidir.
- Stratejilerin kararlaştırılması, uygulama araçlarının belirlenmesi, uygulanması ve geri dönüşlere göre yeniden tasarlanması gibi analitik olanaklar sağlar.

- Stratejik yönetim anlayışı birleştirici ve bütünleştirici bütüncül bir görünüm ortaya koyarak organizasyonun çevresel (yakın/uzak) ilişkileri ve bunların sonuçlarına odaklanır.

Genel olarak değerlendirildiğinde stratejik yönetim aslında bir seçim, politika ve uygulama yaklaşımıdır. Stratejik seçim aşamasında karar alıcılar, bütün önemli varsayımları tekrar incelemeli ve önemli kriterleri tahmin etmeyen alternatifleri eleyen süreci kolaylaştırmalıdır. Benimsenen stratejik yönetim anlayışı kapsamında her şeyin net ve rasyonel olması gerekmektedir. Oluşturulan ve geliştirilen seçenekler, örgütün üzerinde yıllarca yürüyeceği stratejiyi tayin ettiği için çok önemlidir (Ertuna, 2008: 35-36). Bu nedenle stratejik yönetimin başlangıç noktasında strateji geliştirme yer almaktadır. Strateji geliştirmenin amacı, belli bir zaman dilimi içerisinde ulaşılması hedeflenen amaçları somut olarak belirleyerek, bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak spesifik program, hizmet ve işlevsel stratejileri ortaya koymaktır. Strateji geliştirmek, bir örgütün sorumluluklarını yerine getirmesini ve karşılaştığı durumlarla etkin bir şekilde ilgilenmesini sağlayan oldukça açık bir resim oluşturacaktır (Söyler, 2007: 105; Aydın, 2010: 157).

Strateji geliştirme süreci geleneksel olarak stratejik planlama takımı üyelerine belli bir stratejik konuyla ilgili alternatifleri düşünmelerini istemekle başlamaktadır. Daha sonra bu alternatiflerin gerçekleşmesini engelleyecek unsurların listelenmesi istenir. Üçüncü aşamada bu alternatiflerin direkt olarak gerçekleştirilmesi ya da engellerin dolaylı yollardan aşılabilmesini sağlayacak teklifler üretilmesi istenir. Dördüncü aşamada elde buluna işgücü ve kaynaklarla bu alternatiflerin gerçekleştirilmesi için ne tip spesifik faaliyetlerin uygulanması gerektiği ortaya konur. Son aşamada ise ne yapılması ve kimin tarafından yapılması gerektiği konusunda çok daha spesifik gerçekçi öneriler ortaya konması istenir (Dinçer, 2007: 307; Ülgen ve Mirze, 2004: 372).

Görüldüğü stratejinin belirlenmesi ve uygulanması tepe yönetimin bir işlevidir. Organizasyonun geleceğini ilgilendiren konularda karar alıcıları tepe yöneticiler olması uygulayıcılarında astla olması yukarıdan aşağı doğru yön ortaya koymaktadır. Ancak sadece tepe yönetiminin stratejik anlamda vizyon ve misyon belirlemesi yeterli değildir. Zira bunların alt kademedeki herkes tarafından benimsenmesi,

içselleştirilmesi ve uygulanması konusunda özveri göstermesi gerekmektedir (Dinçer, 2013: 37).

Stratejik yönetim kavramı yöneticiye çevreyi analiz etme imkânı vererek fırsat ve tehditleri belirleme olanağı sunar. Bu açıdan organizasyonun zayıf ve güçlü yönleri belirlenerek stratejik vizyonu ortaya konulmaktadır. İşte stratejik yönetimin en önemli yararlarından biri yöneticiye uzun dönemli düşünme ufkunu kazandırması, buna da genel itibari ile vizyon denilmektedir. Ayrıca stratejik yönetimde değişen çevre koşullarına göre planlamanın zamanında yapılarak esnek davranılmalıdır (Eren, 2005: 8).

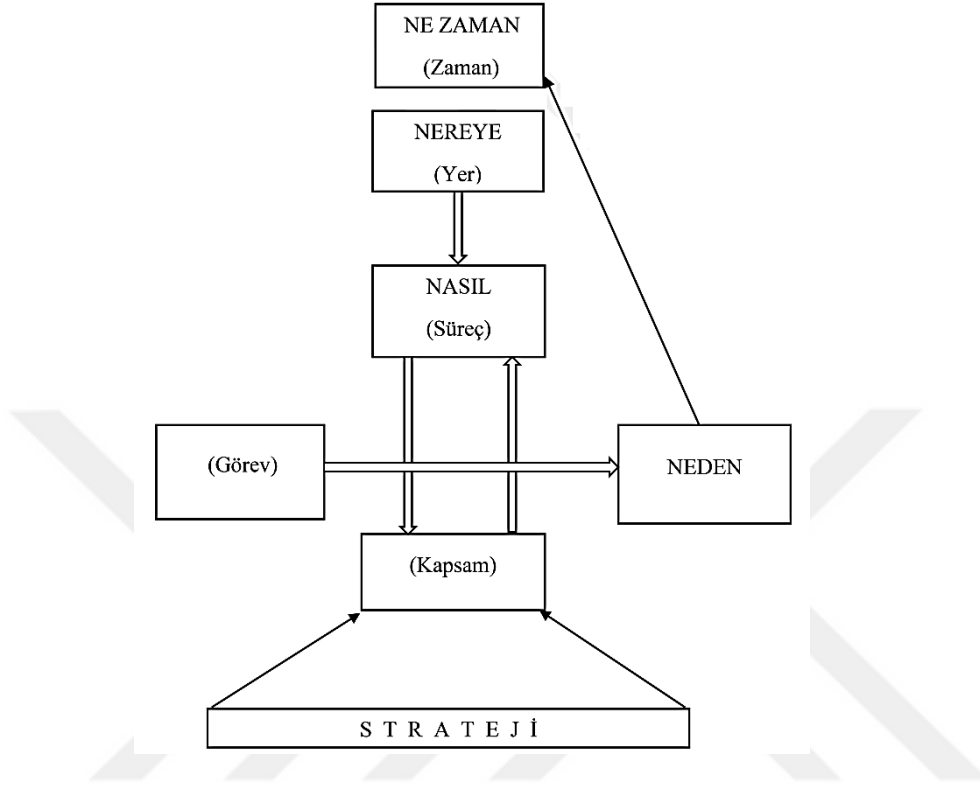
Stratejik yönetimin temel önemi ve özelliği, değişen çevre koşullarına karşı duyarlılığı artırarak geleceği önceden kestirebilme yeteneği kazandırması ve bu sayede gelecekte ortaya çıkabilecek tehditlerden korunmak ve fırsatları değerlendirmek için önemli bir avantaj sağlamadır. Stratejik yönetimden yoksun olan örgütlerde bu eksiklik, plansız ve hazırlıksız olmaları nedeniyle kısıtlı bilgiler ışığında karar almak zorunda kalınmasına, belirli bir amaca yönelmeyen faaliyetleri sırasında ortaya çıkacak fırsatların görülmemesine ve kaynakların yeterince etkin ve verimli kullanılmamasına neden olur (Çelik, 1994: 29; Eren, 2005: 27).

Stratejik yönetim, öncelikli olarak üst yönetim için bir yol haritası niteliğinde olmakla birlikte organizasyonun/işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek tehditlere karşı gerekli önlemlerin alınmasını vurgular. Çevresinde gerçekleşen herhangi bir değişiklik için iç ve dış kaynaklar takip edilir. Hedefler değişen koşullara göre gerektirdiği ölçüde belirlenir. İşletmenin sürekli kendisini yenilemesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkların belirlenerek yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır (Çoban ve Karakaya, 2010: 345; Bayraktaroğlu, 2015: 379).

Genel olarak ile stratejik yönetim kuruluşu belirlediği hedeflere taşıma amacı gütmektedir. Buradaki hedef kelimesi önem taşır. Günümüzde hedef, başarıya giden yolda zincirin sadece bir halkasıdır. Halkanın daha güçlü bir konuma gelmesi için vizyon, misyon, amaç, yön ve yol gibi kavramlarında iyi bilinmesi gerekmektedir (Özer, 2015: 77). Stratejik yönetimin başarısı da bu halkaların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşletme örgütü bugün nerede?, Biz işletmeyi nereye

götürmeyi isteriz? ve işletme örgütü nerede olmalıdır? (Şekil 1) gibi soruların cevabı aranmaktadır (Ertuna, 2008: 11-12).

Şekil 1 Stratejik Yönetimin Temel Soruları



Kaynak: (Işık, 2018: 11).

Şekil 1’de görüldüğü stratejik yönetim kapsadığı sorular bakımında organizasyona yön vermektedir. Stratejik yönetimin temelinde bulunan stratejiler, örgütün bütün kademelerince tanınmalı, işletme içi ve dış çevre ile bütünleşmiş olması gerekmektedir. Günümüzdeki çevresel değişimler işletmeleri değişime ayak uydurma çalışmalarına yönlendirmiştir. Bu açıdan işletmeler yaşamlarını devam ettirebilmek adına sahip olduğu yönetim tarzlarını değiştirerek, yeniliklere karşı uyum sağlayabilen yeni yönetim tarzları geliştirmişlerdir (Güçlü, 2003: 75). Bu nedenle mevcut kaynaklarını, olanaklarını, çevresel koşulları, fırsat ve tehditleri en hızlı şekilde inceleyerek belirli stratejiler uygulamalıdır. Bunu yapabilmeleri için de yönetim faaliyetlerini stratejik yönetim kavramı kapsamında yürütmelerini mecburi hale getirmektedir (Köker, 2005: 56).

1.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci; işletmelerin uzun yıllar ayakta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için seçim, analiz, bilgi toplama, karar ve uygulama eylemlerinin tamamı olarak adlandırılmaktadır. Organizasyonların ilerleyen süreçteki hedeflerine ulaşmaları için rekabette üstün konumda yer almasını sağlamak için atılan bütün adımlar devamlılık gerektirmektedir. Bundan dolayı stratejik yönetim süreci uzun vadeli bir çalışmayı kapsamaktadır. Üretim, çevre faktörleri, iletişim ve bilgi teknolojilerinin hızla değişim ve gelişim gösterdiği, belirsizliklerin ve değişimlerin kaçınılmaz olduğu, ticari sınırların ortadan kalkmış olduğu, dinamizmi simgeleyen günümüz dünyasında, sürekli bir faaliyet alanı olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamaları kaçınılmaz olarak başarısız olacaktır. Bu nedenle işletmelerin dış çevreye bağlı olan yapılarında kalite, şekil ve form değişimi olarak da ifade edilen stratejik değişimin sürekli olması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).

Stratejik bilince sahip olmak stratejik yönetim sürecinin başında gelmektedir. Stratejik bilinç; organizasyonların sürekli olarak farklı stratejiler üreterek uyguladıkları ve bu stratejilerin her geçen gün artması için daha nitelikli değişim ve gelişim sağlamak için çevresel tehdit ve fırsatlardan yararlanma kapasitesine verilen isimdir (KOSGEB, 2004: 57).

Stratejik yönetim süreci beş evreden oluşmaktadır. Başarılı bir şekilde bu süreci yönetebilmek için tüm evrelerin tamamlanması gerekmekte olup, bu evreleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004: 56-72);

Stratejistlerin Seçilmesi ve Görevlendirilmesi: Stratejik yönetim sürecinin ilk evresinde işletmeye uygun stratejiyi uygulayacak stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi bulunmaktadır. Stratejik yönetimin işletmede uygulanma sürecinde başarılı olabilmesi için en başta alt, orta ve üst yönetimin ve liderin stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve işletmeye katacağı faydaya inanması bir zorunluluktur. Lider ve üst yönetimin inancı ve desteği olmadan işletmede stratejik yönetimi uygulamaya kalkmak genellikle sonuçsuz kalacaktır (Aktan, 2008: 11).

Stratejik Analiz Evresi: Stratejik analiz ve bunlara ilişkin yapılan planlamalar, bugünden geleceğini garanti altına almak isteyen işletmelerin amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşmasını sağlayacak yöntemler belirlenmektir. Öte yandan stratejik analizler

ile kaynakların durumu, iç/çevre vb. gibi pek çok değişken planlanarak hedeflere erişim süreçlerinin genel tasarımı ve planları yapılarak bir rehber ortaya konulmaktadır (Göksel, 2013: 90). Bu açıdan stratejik analizler ve bu analizlere göre yapılan planlamalar bir organizasyonu yönlendirmek, konumlandırmak ve hedeflere giden yolda kanallandırmak için kullanılan bir görev tahsisi, yöntemi ve rehberi niteliğindedir (Özer, 2017: 177). Stratejik analizlerde, organizasyonun misyon ve ilkelerinden başlayarak gelecek odaklı vizyon oluşturması, bu vizyonlara uygun amaçların belirlenmesi, belirlenen bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak olan hedef ve stratejilerin ortaya konulması ve tespitlerin yapılması söz konusudur (Dinçer, 2013: 62).

Stratejik Yönlendirme Evresi: Stratejik yönlendirme süreci, organizasyonların misyon, vizyon ve amaçlarının oluşturulması aşaması olarak tanımlanabilir. Organizasyonların iç ve dış çevre analizlerini gerçekleştirdikten sonra stratejik yönlendirme süreçlerinde misyon vizyon ve amaçlarını belirlemeleri gerekmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004:67). Bu süreci başarıyla tamamlamak organizasyonun geleceğine çok önemli katkılar sunacaktır. Çünkü işletmelerin hayatta kalmaları doğru strateji oluşturabilmelerine bağlıdır. Doğru strateji oluşturmanın temeli ise, stratejik yönlendirme sürecini başarıyla tamamlamaktan geçmektedir.

Strateji Oluşturma Evresi: Stratejik analiz ve stratejik yönlendirme süreci sonrasında en uygun stratejinin belirlenmesi başka bir deyişle strateji oluşturulması stratejik yönetim aşamasının en önemli evresini meydana getirmektedir. Organizasyonda stratejiler “Temel Strateji ve Alt Stratejileri” ile “yönetim seviyesine göre strateji” olmak üzere iki ana grupta toplanabilir. Büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejiler temel stratejileri oluştururken; bağımsız ve bağımlı temel stratejiler, ilişkili ve ilişkisiz temel stratejiler, yatay ve dikey temel stratejiler, aktif ve pasif temel stratejiler de temel stratejilerin alt grubunu oluşturmaktadır. Organizasyonlarda temel strateji ya da alt strateji ile kurumsal (üst yönetim) strateji, rekabetçi (iş yönetim) stratejisi, işlevsel(bölümsel) stratejileri çeşitli teknikler kullanılarak değerlendirilir ve uygun olan stratejiler tercih edilir. (Ülgen ve Mirze, 2004:70-72).

Stratejik Uygulama: Faaliyetler ve projeler, stratejik planlama sürecinde “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız” sorusunun cevaplandığı aşamadır. Stratejik planlamada tek başına amaçlar, hedefler, misyon ve vizyonun doğru olması yeterli

değildir. Stratejiler uygulamaya geçirilirken birçok engelle karşılaşılabilir. Belirlenen planlar, faaliyet ve projelerle birlikte pratiğe dökülmektedir. Bu yüzden stratejik planlama sürecinde bu aşama da önemli bir yer tutmaktadır (Küp, 2011: 41). Faaliyetler ve projeler, stratejik planın pratiğe dökülmesi için kullanılan adımların ayrıntılı bir tanımını içermektedir. Ayrı ayrı belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için sorumluluk verilen her bir birimin yetkileri bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Yapılan uygulamalar stratejik planın tamamı ile adaptasyonlu bir şekilde karşılıklı etkileşime açık bir şekilde olmalıdır. Bu aşamadaki eylem planları, örgütün amacına, hedefine ve misyonuna bağlı kalarak, başarının oluşabilmesi için kullanılan teknikleri detaylıca açıklamalıdır (Kılıç ve Erkan, 2006: 82-83).

İzleme ve Değerlendirme: Bu aşamada, “başarımızı nasıl takip ederiz ve değerlendiririz” sorusu cevaplandırılmaktadır. İzleme, “verilen görevlerin amaçlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğinin; arzulanan sonuçlara hem niceliksel hem de niteliksel olarak ulaşıp ulaşılmadığının takibi için yönetim tarafından (sürekli olarak) yinelenen işlem ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi sürecidir” (Gözlükaya, 2007: 68-69). İzleme genel olarak yönetime yardımcı olan bir faktördür. İzleme aşamasında iletişim kaynakları ve raporlar kullanılır. İzlemenin temel aracı raporlamadır. Raporların içeriği, kim tarafından hazırlanacağı, hangi sıklıkla hazırlanacağı ve hangi makamlara sunulacağı önceden belirlenmelidir. Söz konusu izleme raporları, yönetime stratejik amaç ve hedefleri değerlendirme şansı tanımaktadır. Ayrıca beklenmeyen olumsuz bir durumla karşılaştığı zaman hızlı ve engelleyici bir şekilde önlem alma özelliği kazandırmaktadır. Genel olarak bir izleme raporunun bazı unsurlar içermesi gerektirmektedir. Buna göre stratejik amaçlar, hedefler, faaliyetler ve projeler, gerçekleşen durumlar hakkında açıklamalar ve yorumlar ve mevcut halde bulunduğu durum hakkında bilgiler bir izleme raporunda bulunması gereken unsurlardır (Acar, 2007: 65). Değerlendirme aşamasında ise temel olarak performans ölçümü söz konusudur. Performans ölçümünün doğru yapılabilmesi için arzulanan sonuçların ne olduğu net ve kesin bir şekilde ortaya konulmalıdır. Değerlendirme, yapılan şeylerin ne düzeyde iyi yapıldığının anlaşıldığı ve başarının ya da başarısızlığın nedenlerinin ortaya çıkmasına yardımcı olunduğu bir faaliyettir. Değerlendirme, bir örgüt çerçevesinde geçmişte yapılanın ne olduğunu belirlemekle birlikte gelecekteki başarılar için sistemli bir test aracı haline gelmektedir (Öztop, 2007: 70-71).

1.4. Kamuda Stratejik Planlama

Stratejik planlama kavramı, üzerine tartışılan ve birçok tanım yapılan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Stratejik planlama kolay bir tanımla; bir kurumun mevcut halde olduğu konumundan hedeflediği konuma ulaşma sürecindeki işlemlerin bütünüdür. Başka bir deyişle stratejik planlama, bir organizasyonun hedeflediği başarıya ulaşma sürecinde üst yönetim tarafından geleceğin düzenlenmesi ve gereken işlemlerin belirlenip uygulanmasıdır (Demir ve Yılmaz, 2010: 72). İlk olarak 1960'lı yıllarda konuşulan stratejik planlama, bir organizasyonun içerisinde olduğu çevreye bağlı olarak, organizasyonun misyonunu ve hedeflerini belirleyip, söz konusu hedeflerin oluşabilmesi için belirtilen alternatiflerden birini seçerek pratiğe dökülmek üzere yapılan planlardır (Kiraz, 2007: 41).

Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama, var olan durumu tespit etmek, geleceği tahmin, amaç ve hedefler belirleme ve bu hedefleri elde etmek için hangi yöntemin kullanılacağını gösteren bir strateji oluşturma ve gerçekleştirilen faaliyetlerin çıktılarını ölçmeye yarayan süreçlerin tamamıdır. (Kutlucan, 2009:89-90).

Ülkemizde 2006 yılından itibaren, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun çıkarılmasını takiben büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Stratejik Planlamalar özel sektörde başlamış olsa da tüm kamu kurumları geleceğe ait misyon ve vizyon bildireceklerini oluşturmak, stratejik hedeflerini belirlemek, önceden belirledikleri kriterlere göre sürecin kontrolünü yapabilmek için stratejik planlarını hazırlamaya başlamışlardır. (Çınar ve Tütünsatar, 2017: 1177).

1.4.1. Kamuda Stratejik Yönetime Geçişin Arka Planı

Kamu yönetimi kavramı 'geleneksel' veya 'eski' olarak nitelendirilen anlayışa göre 19. yüzyılın ikinci yarısında gerçekleştirilen reformlarla başlayıp 1920'li yıllarda biçimsel şeklini almış ve 20. yüzyılın son çeyreğine kadar da önemli bir değişime uğramadan devam etmiştir. Günümüz itibarıyla verimsizlik, hantallık, kırtasiyecilik, etkinsizlik vb. gibi eleştiriler yöneltmekle birlikte klasik kamu yönetimi anlayışı, ortaya çıktığı dönemin yönetim sorunlarını çözmüş ve önemli bir reform niteliği taşımıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında devlet merkezde yer almakta olup

teorik temeller bakımından Woodrow Wilson, Max Weber ve Frederick Winslow Taylor'un görüş ve düşüncelerine dayanmaktadır (Sözen, 2005: 19).

Dünyada değişen koşullar nedeniyle kamu yönetimi anlayışında da değişimler meydana gelmiştir. Söz konusu değişim ile birlikte ortaya çıkan yeni anlayış “Yeni Kamu Yönetimi” olarak adlandırılmıştır. Bu yeni durum, geleneksel kamu yönetimi anlayışının hantallığına ve verimsizliğine tepki olarak doğan, çözüm olarak ileri sürdüğü fikirlerle kamu yönetimini verimli hale getirmeyi amaçlayan modern bir kamu yönetimi anlayışıdır. Yeni Kamu Yönetimini ortaya çıkaran faktörlere bakıldığında 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik bunalımlar, soğuk savaşın bitmesi ile ideolojilerin zayıfladığı toplumsal yapıların oluşması, liberalleşme, siyasal değişimler, teknoloji ve bilimsel gelişmeler, toplumundaki ekonomik ve kültürel değişimler, küreselleşme, uluslararası kuruluşlar ve yönetim anlayışındaki değişimler şeklinde sıralamak mümkündür. Bireyi ve toplumsal refahı merkeze alan Yeni Kamu Yönetimi anlayışının temel prensiplerini ise devletin küçültülmesi ve minimal devlet anlayışı, piyasa mekanizmalarının benimsenmesi, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanması gibi sıralamak mümkündür.

1980’li yıllardan itibaren pek çok ülkede kamu yönetimin uymak zorunda olduğu hukuk ve idari sistemden kaynaklanan bürokratik hantallık, aşırı istihdam, kamu yönetimi genelinde yönetim ve sorumluluğun iyi dağıtılmamış olması, engelleyici bürokratik zihniyet, gizlilik ve dışa kapalılık, merkezîyetçilik geleneği, mali kaynak sıkıntısı, bozuk halkla ilişkiler gibi bir dizi nedenler kamu yönetimlerini yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu nedenle günümüzde fikrî açıdan hantal, etkin olmayan ve hesap vermeyen özellikleriyle geleneksel bürokratik idare, bir meydan okumayla karşı karşıya kalmıştır. Geleneksel bürokrasilere meydan okuduğu öne sürülen anlayış “Yeni Kamu Yönetimi” yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2016:282; Saklı, 2011: 99).

Yeni kamu yönetimi anlayışı hareketi 1970’li yılların sonu, 1980’li yılların başında başlamıştır. İlk uygulamaları İngiltere’de Margaret Thatcher’in başbakanlık döneminde ortaya çıkmış, daha sonra Yeni Zelanda ve Avustralya hükümetleri de bu harekete katılmıştır. Yeni Kamu Yönetimi modeli, politika formülasyonundan yönetime, süreç kontrolünden çıktı kontrolüne, entegrasyondan farklılaşmaya, merkezileşmeden yerelleşmeye geçişi vurgulamaktadır. Yeni Kamu Yönetimi, kamu

sektörünü reforma tabi tutmada özel sektör pratiğini benimsemenin faydasına işaret etmekte ve özel sektör yönetim değerleri ve uygulamalarını, hükümet programları ve ajanslarının faaliyetlerinde bir öncelik olarak görmektedir. Yeni Kamu Yönetimi genelde aşağıda sıralanan ilke ve görüşlere dayanmaktadır (Saygılıoğlu-Arı, 2002: 33-34; Eryıldız, 2006: 7; Yatkın, 2013: 4):

- Rekabet ve teknolojik ilerlemenin baskısı, kamu yönetimini özel sektör modeli iş yapma stiline dönüştürmektedir.
- Özel sektör yönelimli böyle bir dönüşüm, kamu menfaatine dönük olacaktır.
- Kamu sektörü reformu, siyasi olmaktan çok, yönetsel bir problemdir.

Sıralanan bu görüşlere göre Yeni kamu yönetimi anlayışının, geleneksel kamu yönetimi anlayışının verimsizliğine tepki olarak doğduğunu ifade etmek mümkündür. Yeni kamu yönetimi anlayışı getirdiği fikirlerle kamu yönetimini verimli hale getirmeyi amaçlayan modern bir kamu yönetimi anlayışıdır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı ile yeni kamu yönetimi anlayışı arasındaki temel farklılıklar aşağıda Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2 Geleneksel Kamu Yönetimi ile YKY Anlayışı Arasındaki Farklar

Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı	Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı
Siyasetçi -Bürokrat (Siyaset ve yönetim) ayrımı	Siyasetçi Bürokrat Birlikteliği
“Durağan çevre” düşüncesine dayanan statik planlama yaklaşımı	“Dinamik çevre” düşüncesine dayanan stratejik planlama yaklaşımı
Kurumsal aidiyet düşüncesinin yeterli ölçüde gelişmemesi	Amaç birliği ve kurumsal aidiyet düşüncesine önem veren yaklaşım
Kurumsal faaliyet ve projelerde nitelikten çok niceliğe önem veren ölçek sistemi	Kurumsal faaliyet ve projelerde niteliğe ve niceliğe önem veren ölçek sistemi
Dikey-bürokratik örgüt yapısı	“Dar merkez, basık ve geniş çevre” düşüncesine dayanan alternatif örgüt modelleri (matriks örgüt, proje örgütleri, şebeke türü yapılanmalar vb.)
Tek (dikey) yönlü haberleşme sistemi	Çok yönlü haberleşme sistemi
Formel esaslara dayalı ilişkiler sistemi	Formel ve informal esaslara dayalı ilişkiler
Sabit ve daimi istihdama dayanan personel sistemi	Esnek, sözleşmeli ve geçici istihdam türlerini de içeren personel sistemi
Hizmeti doğrudan üretmek	Performansa ve liyakate dayalı değerlendirme
Yetkileri merkezde toplamak	Hizmeti alternatif yöntemlerle temin etmek, serbest piyasayı teşvik etmek

Kurallara sıkı bir şekilde bağlılık	Alt kademeleri ve alternatif aktörleri
Girdilere Odaklanmak	Kuralları, şartlara göre yorumlama yeteneğine sahip vizyoner bakış açısı
Mevcut kaynakları verimli bir şekilde kullanmak	Çıktılara odaklanmak
Sorunların çözümlenmesine yönelik tepkisel yaklaşım	Yeni kaynaklar geliştirmek
Bürokratik ihtiyaç ve beklentileri öncelemek, bürokratik kontrolü artırmak	Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin öncelemek, paydaşları yetkilendirmek

Kaynak: (Kaya, 2017: 753-755).

Tablo 2’de görüldüğü üzere geleneksel yönetim ile yeni yönetim anlayışı, dört temel konuda farklı yaklaşım içindedirler. Birinci yaklaşım örgütlenme ile ilgilidir. Yeni yönetim anlayışı, Weberyen bürokrasi modeline dayalı örgütlenme biçiminden farklı olarak dikey ve katı yönetim modeli yerine, yatay ve esnek yönetim yapısını oluşturarak çalışanlar arasında eşitliği ve yönetim performansını artırma; çalışma grupları içinde girişimciliği, yarışmacılık ruhu ve bireysel sorumluluğu geliştirme; bireyleri ve toplumu yönetimin bir parçası olarak görme eğilimindedir. Weber’e göre, kapitalizmle bürokrasi arasında, tek-yönlü bir sebep-sonuç ilişkisi değil, karşılıklı etkileşimi içeren bir nedensellik bağı bulunmaktadır. Bürokrasi, yerel ve feodal ayrıcalıkların yok edilmesinde somutlaşan düzleyici ve eşitleyici bir öz barındırmakta, bu da büyük çapta sanayinin gelişmesi için en uygun toplumsal temeli oluşturmaktadır (Marşap, 2008: 18; Acar, 2013: 48-49). Yeni kamu yönetimi anlayışının özünde performansa, verimliliğe ve etkinliğe bağlı olarak “kamu yönetiminde kamu işletmeciliğine geçiş” durumu olduğu ifade edilebilir. Kamu yönetimi “işletme” mantığı üzerine kurulan yeni dönemde kamu yönetiminin temel ilkelerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Altunok, 2012: 16);

- Süreklilik İlkesi: Kamu hizmeti tanımında yer alan kamu yararı amacı, faaliyetin devamlı olarak görülmesini de zorunlu kılar. Yani kamu hizmeti aralıksız, kesintisiz ve sürekli bir şekilde yerine getirilmesi gereken bir hizmettir. Bu ilke doğrultusunda kamu hizmetinin kesintiye uğraması ancak bir yasayla veya yasaya dayanan bir idari işlemle mümkündür.

- Değişkenlik İlkesi: Bu ilkeye uyarlanma ilkesi de denilmekte olup kamu hizmetlerinin halkın gereksinimlerine göre uyarlanması, sosyal ihtiyaçlara göre bu hizmetlerin değişebilmesidir.

- Eşitlik: Türkiye'nin de imzaladığı ve kabul ettiği İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinde "herkesin ülkesinin kamu hizmetlerinden eşit olarak yararlanma hakkı vardır" denilmektedir. Buna göre herkesin kamu hizmetlerinden yararlanması ayrıca kamu hizmetlerinin aynı koşullarda sunulması gerektiği gerçeğiyle karşılamaktadır. Ancak eşitlik her yönüyle herkesin eşit olması anlamına da gelmediği gibi adaletin gözetilmesi ve aynı veya benzer koşulları taşıyanların eşitliği söz konusudur.

- Tarafsızlık İlkesi: Bu ilke eşitlik ilkesiyle özdeş bir ilke görünümündedir. Ancak burada temel fark kamu hizmeti görülürken partizanlık ve siyasi düşünceler sebebiyle bir taraf tutmamaktır. Kısacası tarafsızlıkta siyasi ölçüt ön plana çıkmaktadır.

- Örgütlenme İlkesi: Örgütlenme ya da teşkilatlanma kamu yönetimi hizmetlerinin merkez elemanı olup, kamu mal ve hizmetlerinin üretilip halka sunulmasında temel araçtır. Devlet, örgütleri/teşkilatları/organları aracılığıyla işler ve görevlerini yerine getirir.

Geleneksel Weberyen bürokrasi anlayışı ile patrimonial bürokrasi anlayışının birbirinin karşıtlığı üzerine kurulması gibi; yeni yönetimi karakterize eden normlar ve değerler ile geleneksel bürokratik organizasyonların kimliğini oluşturan değerler arasında bir zıtlık ilişkisi kurulmuştur. Birincisi gayri şahsi, kuralcı, hiyerarşik bürokrasi ile temsil edilmektedir ve baskı ve kontrol kültürü etrafında yapılandırılmıştır. İnsanların katılımını ve fikirlerini reddeden ve baskı altında tutan bir yapılanma söz konusudur. Sürece sıkı sıkıya bağlılık esastır. İkincisi ise esnek, desantralize (yerelleştirilme) ve girişimci anlayışı temsil etmektedir. Bu yaklaşımda yönetime katılım kültürü oluşturmak temel hedeftir. Yöneticilerin aktif ve girişimci yanlarının artan önemine vurgu yapılmaktadır. Buna göre, disipline dayalı uygulamaların terk edilmesi, bunların yeni etik ve değerlerle değiştirilmesi gerekmektedir. Bürokratik kültür, kişilerin inisiyatif alıp daha fazla sorumluluk üstlenmesi gerektiğini savunan yeni yaklaşımlara izin vermek durumundadır (Dursun, 1992: 136-138; Berkün, 2017: 646). Yeni kamu yönetimi ile ilgili ortak vurgu noktalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Gökçe, 2006: 207-08);

- Kamunun rolünü sorgulayıp yeniden tanımlama, piyasayı yönetim için bir model olarak görme, kamu hizmetlerini rekabet ortamında alternatif yöntemlerle yürütme,
- Bürokrasiyle mücadele; aşın merkeziyetçi ve hiyerarşik yönetim yapılarını desantralize yönetim anlayışıyla değiştirme,
- Hizmet sunumunu hizmet sunularına en yakın yerden ve söz konusu kişilerle irtibat halinde gerçekleştirme,
- Esnek bir yapı; kamusal sorumluluğun yeniden dağılımı ve yönetime yeni aktörlerin dahil edilmesi,
- Özel sektörde uygulanan bazı yönetim tekniklerinin kamuda kullanılması; sonuçlara ve performansın yükseltilmesine daha fazla vurgu,
- Etkinlik ve verimliliğe önem verme, kaynak kullanımında daha fazla disiplin ve ekonomiklik,
- Kaliteye vurgu, güçlendirilmiş hesap verme yükümlülüğü, müşteri (vatandaş) odaklılıktır.

Sayılan bu noktalardan hareketle bir değerlendirme yapıldığında yeni kamu yönetimi anlayışının temel yaklaşımlarını şu şekilde dört grupta toplamak mümkündür (Gökçe, 2006: 207-08);

- Kamunun faaliyet alanının ve kamu tarafından sunulan hizmetlerin yeniden tanımlanması; kamusal hizmetlerin alternatif yöntemlerle sunulması,
- Kamu yönetiminin örgütsel yapısında ve yönetim anlayışında değişiklikler,
- Siyaset-yönetim ilişkileri ile kamusal sorumluluk ve denetim anlayışının yeniden düzenlenmesi,
- Kamu yönetimi- özel yönetim işbirliği ve yakınlaşmasıdır.

1.4.2. Kamuda Stratejik Yönetimin Yasal Dayanağı

Türkiye’de kamuda stratejik yönetim, Erkan’a (2008: 21) göre “kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformunun başvurduğu temel dönüşüm araçlarından birisi olarak gündeme gelmiş, sorunların çözümünde kullanılması gereken bir yöntem olarak ortaya konulmuştur. Bu gelişme doğrultusunda, mali yönetim ve yerel yönetim kanunları gibi yasal düzenlemelerde stratejik planlamaya yönetimin temel araçlarından biri olarak yer verilmiştir. Bu kanunların gereği olarak kamu kuruluşlarında stratejik planlama yapmak yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir.” Her ne kadar stratejik planlamaya geçmesi ön görülen bütün kamu kurum ve kuruluşlarının tamamı günümüz itibariyle stratejik planlama uygulamasına tam olarak geçmişse de yönetimde hesap verebilirlik, katılımcılık, kalite, saydamlık, sonuç odaklılık vb. ilkeler bakımından ön plana çıkaran Stratejik Yönetim anlayışı kamu kurumları için yeni olup gelişmeye devam etmektedir (Çiğdem, 2007: 2).

Türkiye’de kamuda stratejik yönetim anlayışının geliştirilmesinde ilişkin ilk resmi çalışma Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlık çalışmaları sırasında düzenlenen “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu” dur. Bu rapor Türkiye’de kamu sektöründe stratejik yönetimin dile getirildiği ilk resmi belgedir. Bu belgenin kamu yönetimi reformu çalışmalarına ilişkin önerilerden biri, plan döneminde kamu idarelerinin stratejik plan hazırlamasına yöneliktir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 4). Ardında gelen süreçte Dünya Bankası 12 Temmuz 2001’de imzalanan “1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1)” istinaden 20 Ağustos 2001 tarihinde “Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu (PEIR)” yayımlanarak kamuda stratejik anlayışın hayata geçirilmeye başlandığı ilk gelişmeler mali alanda olmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 4-6).

Daha önce de ifade edildiği gibi kamu yönetiminde Yeni Kamu Yönetimi anlayışına geçişteki reformlar girişimleri ile kamu kurumlarında strateji temelli politika oluşturma ve sürdürme kapasitesinin güçlendirilmesi amaçlanmıştır. Politika ve metinler üzerinde varılan mutabakatlar ve yapılan çalışmalardan sonra 24.12.2003 tarihinde 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” çıkarılmıştır. Gürer’e (2006: 101) göre 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe

ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.” 2003 yılından sonra Türk kamu yönetimi sisteminde stratejik yönetim anlayışının yerleştirilmesine ilişkin çok yasal ve idari düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca her kurumun kendi içerisinde de bir takım tüzükler ile bu konuda çalışmaları olmuş ve bunlar günün koşullarına göre güncellenerek devam etmektedir. Türkiye’de stratejik kamu yönetiminin yerleştirilmesi kapsamında gerçekleştirilen ilk düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir (Keser ve Gökmen, 2012: 37; İzci ve Turan, 2013: 119-12; Önder ve Aydın, 2016: 229, Kalkınma Bakanlığı, 2015: 14-16):

- 24.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- 10.07.2004 tarihli ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu,
- 13.07.2005 tarihli ve 5393 Sayılı Belediyeler Kanunu,
- 22.02.2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdareleri Kanunu,
- 24.12.2005 tarih ve 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun,
- 31.12.2005 tarihli İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Yönetmeliği,
- 26.05.2006 tarihli Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- 17.03.2006 tarihli Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik,
- 18.02.2006 tarihli Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik.
- 26.12.2007 tarihli Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği,

- 05.07.2008 tarihli Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik,
- 03.12.2010 tarihli ve 6085 sayılı Sayıştay Kanunu,
- 06.12.2012 tarihli ve 6360 Sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun.

Yukarıda aktarılan birincil ve ikinci düzenlemeler temel nitelikte olup bunlara istinaden çıkarılan çok sayıda güncellenen/mülga edilen/yeni çıkarılan düzenleme mevcuttur. Temel düzenleme olan 5018 sayılı Kanun'un amaç kısmında: “kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir” ifadesi yer almaktadır (5018 Sayılı Kanun, Md. 1). Kanun'un kapsamı ise oldukça geniş tutulmuş; “merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrolünü” kapsadığı belirtilmiştir (5018 Sayılı Kanun, Md. 2).

1.4.3. Kamuda Stratejik Yönetim Uygulamalarında Sorunlar

Kamunun kendine has yapısı göz önüne alındığında, özel sektör açısından uygulanan yönetim yaklaşımlarının kamu için uygulanmasının, en azından bire bir uygulanmasının pek de kolay olmadığı hemen görülebilir. Aslında yeni kamu yönetimi anlayışına gelen itirazların temelinde de bu zorluğun nedenleri yatmaktadır. Daha önce de bahsedildiği üzere kamu ve özel sektör arasındaki farklılıklar bu zorluğun en temel nedenini oluşturmaktadır. Söz konusu sorunun nedenleri arasında bulunan ve kamunun kendine has yapısından kaynaklanan bazı sorunlar ve öneriler şu şekilde sıralanabilir (Sobacı 2008: 115; Ünal, 2013: 40; Barca, 2016: 3):

- “Kurumların yatırımlar açısından Kalkınma Bakanlığı'na, finansal açıdan Hazine Müsteşarlığı'na bağlı olmasının stratejik yönetim sürecini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca merkezi bütçelemenin kurumlar için hedefler belirleyebilecek,

müdahaleci bir konumda olması bir kısıtlama olup kurumların özerk hareket etmesinin sağlanması gerekmektedir.”

- “Yöneticilerin günlük operasyonel işlere yönelmelerinden dolayı temel stratejilerini yerine getirmeye vakit ayırmaları zorlaşmaktadır. Bu neden stratejik yönetim konularında uzman birimlerin oluşturulması veya gerektiğinde dış desteğin alınması gerekmektedir.”

- “Etkin stratejik yönetimin sağlanamamasının en temel nedenlerinden biri olarak üst yönetici değişikliğinin çok sık olmasıdır. Bu alanda sağlanacak istikrar ve sürekliliğin kurumların stratejik yönetim kapasitelerini artırmaya katkı sağlayabilecektir.”

- “Fikirlerin katılımcı bir anlayışla, başta müşteriler, iştirakler ve alt birimler olmak üzere tüm paydaşların katkıları alınarak elde edilmesi ve bu şekilde stratejik hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir.”

- “Kurumlarda stratejik yönetim alanına ilişkin sorunlar arasında bu alanın sadece stratejik plan olarak anlaşılması ve yalnızca Strateji Daire Başkanlıklarının sorumluluğu olarak düşünülmesidir. Dolayısı ile stratejik yönetim anlayışının tüm kuruma yayılması ve belli noktada toplanmaması gerekmektedir.”

- “Stratejik yönetimde kurumlardaki personelin gerekli performansı gösterememesi bir sorundur. Bu eksikliği gidermek için gerekli yetkinlikteki personellerin işe alımını sağlamak için kurumlara özerlik tanınarak personel alım rejiminin buna göre değişmesi gerekmektedir.”

- “Ekonomik rasyonalite yerine hukuksal rasyonalite ile hareket edilmesi, Stratejik yönetimin en önemli unsuru olan “inisiyatif kullanabilen ‘lider’in yoksunluğuna ve idarenin yetkisizliğine yol açmaktadır. Bu nedenle liderlik merkezli yönetimin yerleştirilmesi gerekmektedir.”

- “Yönetişim ve yerellik ilkelerinin kısıtlı bir şekilde uygulanmasına neden olan merkeziyetçiliğin kademeli olarak azaltılması gerekmektedir.”

Kamu sektörünün kendine has yapısı stratejik yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesini engellemese bile zorlaştırmaktadır. Ünal’a (2013: 40) göre “kamu

sektörü alttan üste bir etkileşim ve geri beslemeye sahip değildir ve yukarıdan aşağıya gelişen bir yönetim biçiminde, salt plan olarak strateji üretimi sonuçsuz kalabilmekte hatta olumsuz sonuçlara götürebilmektedir. Kamu sektöründe ayrıca, strateji olarak ortaya konmuş ve kanunlaşmış bir kamu politikasının siyasi erk tarafından üretilmesi ancak bürokratik erk tarafından hayata geçiriliyor olması noktasında da kamu sektörünün doğasından kaynaklı kopukluklar vardır.”

1.5. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim

Üniversitelerin, toplumda bilimsel bilgiyi üretmek, bunları yaymak ve danışmanlık yapmak üzere üç temel fonksiyonundan söz edilebilir. Bunlar aynı zamanda üniversitelerin stratejik önemini de ortaya koymaktadır (Bircan, 2008: 56-59; Erdil, vd., 2013: 103). Bu kapsamda üniversitelerin, eğitimden daha fazlası olan “değer” üretiminde başarılı olabilmesi için ellerindeki tüm unsurları (eğitim (örgün-yaygın), ar-ge, bilgi üretimi vs.) bakımından hem yönetsel hem de işlevsel bakımından stratejik bir anlayışa geçmesi gerekli olmuştur (Avcılar, 2001: 17-18; TÜBA, 2004: 143). Bu geçiş, toplumsal değişimin bir sonucu ve gereksinimi olarak zorunlu hale gelmiştir denilebilir. Bu nedenle üniversitelerin sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübeyi ekonomik ve toplumsal bir değer dönüştürebilmesi için stratejik yaklaşım göstermesi gerekmektedir.

1.5.1. Üniversitelerde Stratejik Dönüşüm

Üniversiteleri stratejik dönüşüme yönelten pek çok neden ve gelişmeden söz edilebilmektedir. Bunları özetle şu şekilde sıralamak mümkündür (TÜBA, 2004: 178-179; Aktaş, 2010: 36; Esgin Günder, 2012: 55-56);

- 1) Kapitalizmin geldiği ve toplumları getirdiği düzeye bağlı olarak bilginin anlam ve işlevine ilişkin dönüşüm,
- 2) Kamu harcamalarının azalmasına bağlı olarak, eğitime ayrılan kaynakların azalması,
- 3) Eğitimin bir yatırım alanı olarak görülmesiyle birlikte, eğitimde özelleş(tir)me, sermayeleş(tiril)me ve ticarileş(tir)me uygulamalarının ağırlık kazanması,

4) Kamu sektörünün tamamının ekonomik rasyonalite şirket kültürü tarafından işgal edilmesi ile birlikte, eğitimin daha fazla ekonomik terimlerle açıklanması ve girişimci kültürün yükseköğretimde / üniversitede müfredatın hâkim kılınması ve bu bağlamda üniversitenin ve akademisyenin toplumsal sorumluluğunun yeniden belirlenmesi,

5) Yükseköğretimin örgütlenme biçimine ilişkin kamusal bakımından bir zihniyet değişiminin yaşanmasıdır.

Diğer yandan üniversiteleri, kurum olarak stratejik hale getiren ve aynı zamanda yönetim bakımında stratejik yönetim anlayışına yönelten konjonktürel gelişme bu kurumların toplumundaki karşılığının genişlemesidir. Nitekim UNESCO tarafından yayınlanan 21. Yüzyıl Yükseköğretim Deklarasyonu'nda yükseköğretimin amaçlarını “eğitme, yetiştirme ve araştırma sorumluluğu kazandırma amacı içerisinde bir bireyin yüksek nitelikte, sorumlu, bütün sektörlerin gereksinimlerine cevap verecek düzeyde bilgi, beceri ve bunları kullanmaya haiz olarak yetiştirilmesi, bilgiyi geliştirme, yaratma ve araştırmalarıyla toplumun geniş kesimlerine yaymak, kültürel, ekonomik ve sosyal konularda gelişmeye katkıda bulunacak ve sanat etkinliklerini yürütecek bireyler yetiştirme, akademik özgürlükten yararlanmalarına yönelik ortamların oluşturulması suretiyle topluma karşı sorumluluk bilincinin bireylere öğretilmesi ve toplumun refahını ilgilendiren konularda önemli bir rol oynaması” olarak sıralanmıştır (UNESCO, 2009).

Söz konusu rollerin genişliği ve derinliği bakımından değerlendirildiğinde öncelikle üniversitelerin ve genel anlamda yükseköğretim kurumlarının toplumsal gereksinimleri karşılayacak nitelikte tasarlanması ve planlanması gerekli hale gelmiştir denilebilir. Yükseköğretimin stratejik yaklaşımla plânlamasında temel olarak insan gücü (insan kaynağı) ve sosyal talep olmak üzere iki tür yaklaşımdan söz edilebilmekte olup bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Günay, 2007: 80; Balyer, 2008: 23; Özer, 2012: 19-21; Ergen, 2013: 152-153);

Yükseköğretim Plânlamasında İnsan gücü Plânlama Yaklaşımı: Eğitimsel hedefler bu yaklaşımda ekonomik hedeflerle doğrudan ilişkilidir. Sosyo-ekonomik kalkınma modellerinde, nitelikli insan gücü son derece önemlidir. Sanayileşme ile birlikte ekonomik plâncılar, insan gücü plânlama yaklaşımına daha fazla önem

vermişlerdir. Burada insan gücüne yapılan yatırım ekonomik bir değere karşılık gelmektedir. Bu yöntem, sanayi ve hizmet sektörünün ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, o alana dair gereksinimlerin karşılanmasına yönelik bir plânlama modeli olarak görülmektedir. Bu modelde, yükseköğretime alınan öğrencilerin ulusal katı ekonomik plânlara dayalı olması gerekmektedir. Bu yaklaşımda yükseköğretim ile ilgili kritik durum, hangi strateji olursa olsun kararların uzun vade için alınıyor olmasıdır.

Yükseköğretim Plânlamasında Sosyal Talep Modeli: Sosyal Talep Modeli, eğitim plânlamasının tüm türleri için bilinen bir modeldir yalnızca ekonomik büyüme ya da ekonomik maliyet ölçütleri ile ilgili değildir. Üç değişik şekilde eğitimde uygulanabilirliği söz konusudur. Bu modelde hedefler demografik terimlerle açıklanır. Ulusal sosyal hedefler, eğitimle ilgili hedeflere dayalı olur ya da bireysel taleplerin analizi kestirimlerine dayandırılır. Sosyal talep modeli kendi içinde unsurlara ayrılmakta olup şu şekildedir (Balyer, 2008: 25);

Demografik Hedefler: Demografik olarak hedeflerin belirlenmesi denilince, belirli bir yılda yükseköğretime alman öğrenci sayıları, özellikle ortaöğretimden başarıyla mezun olan öğrenci sayıları ile yükseköğretim plânlarının buna göre yapılarak sağlanabilirliği anlaşılır. İlk bakışta cazip görünmesine rağmen uygulamada bir takım sıkıntıların olduğu ve fazla başarılı olamadığı düşünülmektedir. Bu durum, ülkeden ülkeye değişmekte ancak yine de demografik değişimler planlamacıların fazla dikkate almadıkları bir durumdur. Dolayısıyla, yükseköğretimde demografik değişim durumlarının plânlamada kullanılamayacağı anlaşılmaktadır.

Ulusal Sosyal Hedefler: Özellikle gelişmekte olan ülkelerde uygulanan bireylerin okuryazarlığı ve basit hesap işleri yapabilmeleri, diğer bir ifadeyle temel insan hakları çerçevesinde bazı hakları için Birleşmiş Milletler tarafından desteklenen hedeflerdir. Burada özellikle zorunlu eğitim plânlaması öne çıkmaktadır ve buradan yola çıkılarak eğer olanak varsa yükseköğretim plânlanır.

Bireysel Talep: Merkezi plânlama yapılan ekonomilerde eğitim politikaları, bireysel talebi dikkate almaz özellikle de ortaöğretim sonrasında. Bu tür ülkelerde yükseköğretim ekonomik, sosyal ve politik yaşamın bir parçası olarak kabul edilir. Ulusal plânlar yapıldığında bireysel talepten çok toplumsal hedefler önde gelir. Ancak

liberal ekonomilerde toplumsal hedefler dışında bireylerin eğitime dair talepleri göz önünde bulundurulur. Ulusal plânlar, hatta bu bireysel taleplere göre esnetilebilir bir yapıya sahiptir.

Yükseköğretim Plânlamasında Eğitimde Verim Oranı Yaklaşımı: Bu yaklaşım, daha çok serbest pazar ekonomisinin uygulandığı ülkelerde yükseköğretimin plânlamasında ekonomik bir plânlama yaklaşımının bir yansıması şeklinde ve eğitim plânlamasına temel bir alternatif olarak uygulanır. Eğer eğitim, insan sermayesine bir yatırım olarak kabul edilirse, bu yaklaşımda temel eğitim, orta öğretim ve yükseköğretimde geçirilen yılların toplumun geneli açısından değerlendirilmesi yapılır ve ona göre adımlar atılır. Bu nedenle, yükseköğretim her zamankinden daha fazla üzerinde düşünülmesi ve daha dikkatli bir plânlama çerçevesinde ele alınması gereken bir alandır. Yükseköğretimde kapasite yaratılmasının bir takım stratejik hesaplamalara dayalı olarak yürütülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Balyer, 2008: 25).

1.5.2. Üniversitelerde Stratejik Yönetim

Türkiye’de kamusal alanda stratejik yönetim anlayışına geçişle birlikte bu kapsamda üniversiteler için özel başlık veya alan açılmıştır. Daha önce açıklandığı üzere 5018 sayılı Kanun’da yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümlerin 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmesi ile birlikte kamuda “Stratejik Yönetim Süreci” Tablo 3’te gösterildiği gibi tasarlanmıştır.

Tablo 3 Kamuda ve Üniversitelerde Stratejik Yönetim Süreci

Plan ve Programlar Paydaş Analizi GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Kuruluşun varoluş gerekçesi Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
Orta vadede ulaşılacak amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

Detaylı iş planları Maliyetlendirme Performans programı Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
Raporlama Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
Geri besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: (DPT, 2006: 5).

Tablo 3’te yer alan süreç, Türkiye’de tüm kamu kurumları için temel stratejik yönetim modeli olarak sunulmuştur. Ana hatlarıyla bakıldığında 8 aşamalı süreç ortaya konulara kamu kurumlarının buna göre kendi iç ve dış pozisyonların hakkında değerlendirme ve analizler yapması gerektiği belirtilmiştir. Bunlar (DPT, 2006: 9);

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

Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) 2006 yılında ilkinin 2003 yılında ve ikincisini 2006 yılında 2. sürüm olarak yayınladığı “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda üniversiteler bağlamında 9 adet üniversite model/pilot olarak belirlenmiş ve bunların stratejik yönetim modeline geçiş takvimleri ortaya

konulmuştur. Örneğin, stratejik yönetimin temel unsurlarından olan misyon örneği konusunda Hacettepe Üniversitesi gösterilmiştir. Buna göre; “Hacettepe Üniversitesi Stratejik Plan Taslağı (2005-2008)” adıyla hazırlanan belgedeki “ Hacettepe Üniversitesi, evrensel değerler ışığında, bilim, teknoloji ve sanat birikiminden yararlanarak ülkenin geleceği için üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi, araştırma, eğitim ve hizmet alanlarındaki üretimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir” ifadesi Kılavuz’da yer almıştır (DPT, 2006: 27). Daha sonra pek çok üniversite için bir takvim belirlenmiştir. Diğer yandan “vizyon” bildirimi konusunda “çok iyi yetişmiş kalifiye personelle, kurumsallaşmasını tamamlayarak, verimliliği esas alarak, teknoloji kullanımına öncelik tanıyarak, plan ve projeye önem vererek, şeffaflık ve katılımcılığı ön planda tutarak hizmette dünya standartlarına ulaşmaktır” ifadesi kavramsal olarak benimsenmiştir (DPT, 2006: 29).

Kılavuz, genel olarak değerlendirildiğinde kamu kurumları için 7 ana başlık altında bir politika rehberi olduğu ifade edilebilir. Bütüncül açıdan bakıldığında Kılavuz’da;

1. Stratejik planlama kavramının anlamı, önemi ve süreci hakkında açıklamalar yapılmıştır.

2. Stratejik planlamaya geçişte gerçekleştirilecek yapılması gereken hazırlık çalışmaları açıklanmıştır.

3. Durum analizi konusunda; yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi, faaliyet alanları, kuruluş içi analiz ve çevre analizi gibi konularda bilgiler verilmiştir.

4. Geleceğe bakış konusunda kamu kurumları için misyon ve vizyon bildirimi, değerler, amaçlar, performans göstergeleri, hedefler, stratejiler vb. gibi konularda açıklamalar yapılmıştır.

5. Stratejik yönetim bağlamında maliyetlendirme hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

7. Son başlıkta stratejik yönetimde geri bildirim konusunda izleme ve değerlendirmeye yer verilmiştir.

Genel olarak ilk sürümü 2003 yılında olmak üzere 2006 yılında ikinci ve 2018 yılında üçüncü sürümü yayınlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” günün koşullarına ve gerekliliklerine göre sürekli olarak güncellenmektedir. Örneğin Kılavuz’un üçüncü sürümünde

GZFT Matrisi başlığında “sanayi kuruluşlarının üniversitelerle artan işbirliği talepleri” “Fırsat” olarak değerlendirilirken, “üniversite bünyesinde yer alan yetkin akademik kadroların uygulama tecrübeleri” “Güç” olarak kabul edilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 48). Bununla birlikte Kılavuz’un 3. Sürümünde “kamu idarelerinin stratejik planlarının, kalkınma planlarına ve programlara uygun olarak hazırlanmasında ve uygulanmasında” üniversitelere roller verilmiştir. Bununla birlikte “Mevzuat Analizi” bağlamında üniversitelerle işbirliğinin artırılması bir gereklilik olarak kabul edilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 72).

Genel olarak değerlendirildiğinde yükseköğretimin her alanında stratejik yönetimin anlayışının yerleşmesi ve sürdürülebilir olması gerektiği anlaşılmaktadır. Rehber’e (2007: 212-13) göre “öğrenci alma yarışı, öğretim elemanı ve idari personel bulunması, finansman sağlama, tanınma gibi unsurlar yükseköğretimi pazar odaklı hale getirmiştir. Teknoloji ile birlikte yarışma kültürünün artması, yükseköğretim alanına yeni oyuncuların girmesine neden olmuştur.” Dolayısıyla üniversitelerde stratejik planlar önemlidir ve kurumun bugünkü durumdan vizyon diye tanımlanan ilerideki istenilen duruma nasıl ulaşılacağını gösterir. Kurumun çevreyi ve şartları daha iyi tanıyarak performansını artırmasına yardımcı olur. Bunlar, kurumun rekabete dayalı şartları ve kendisinin stratejik yerinin değerlendirilmesinin, “neden stratejik planlama sürecinde gerekli” olduğunun temelini oluşturmaktadır (Birinci, 2014: 138).

Genel bir bakış ortaya koyabilmek amacıyla Türkiye’de üniversitelerdeki stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesi ve uygulanması konusunda temel belgelerden bir olarak Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “2019-2023 Stratejik Planı”nda belirlenen dört amaç önem arz etmekte olup bunlar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4 Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Amaç ve Hedefleri

Üniversitelerin Stratejik Amaç ve Hedefleri	
AMAÇ- 1 Yükseköğretimi Nitelik ve Nicelik Olarak Ulusal ve Uluslararası Standartlara Uygun Etkin ve Etkili Olarak Planlamak ve Yönetmek	
HEDEF 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 2	Yükseköğretim sistemindeki insan kaynağını nicelik ve nitelik olarak geliştirmek
HEDEF 3	Yükseköğretim sistemindeki öğrenci kapasitesini nicelik ve nitelik olarak geliştirmek
HEDEF 4	Türkiye yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma düzeyini arttırmak
HEDEF 5	Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitesinin geliştirilmesi yönünde stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve izlemek
HEDEF 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 1	Belge, Veri ve Bilgi Yönetim Sistemlerini Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak
HEDEF 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 3	İnsan Kaynaklarını Geliştirmek
HEDEF 4	Kurumsal ve Kurumlararası İletişimin ve İşbirliğinin Etkinliğini Artırmak
HEDEF 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 1	Yükseköğretim Gözetim ve Denetim Sistemine İlişkin Mevzuatı Amaca Uygun Şekilde geliştirmek
AMAÇ- 4 Üniversitelerarası Kurulun Kurumsal Kapasitesinin İşleyişini Geliştirmek	
HEDEF 1	Üniversitelerarası Kurula Ait Mevzuatı Geliştirmek
HEDEF 2	Konsey ve Komisyonların Karar Alma Süreçlerini İyileştirmek
HEDEF 3	Üniversitelerarası Kurulun Fiziki ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek
HEDEF 4	Yurtdışında Alınan Doktora, Sanatta Yeterlik, Doçentlik ve Profesörlük Unvanlarının Değerlendirme İş ve işlemlerini Geliştirmek ve Süreci Hızlandırmak

Kaynak: (YÖK, 2019: 7).

Tablo 4'e bakıldığında Türkiye'de üniversitelerin stratejik yönetim bağlamında çıktılarının bilgi, nitelik, insan kaynağı ve rekabet etmek üzere tespit edildiği görülmektedir. Bu amaçlar ve alt hedefler kapsamında ise beklenen temel performans göstergeleri; mevcut programların yeni standartlara göre değerlendirilmesi ve tamamlanma oranının artırılması, üniversitelerin her biriminde danışma kurullarının teşkil etmesi ve bunların değerlendirme toplantıları yapması, belirlenen öncelikli alanlarda doktora eğitiminin tez aşamasında araştırmalar yapmak, yabancı dil seviyesinin yükseltilmesi, bilimsel araştırma kültürünün geliştirilmesi ve bu alanlarda desteklerin artırılması, lisansüstü kapasitelerinin nicelik ve nitelik olarak geliştirilmesi, doktora burs programların derinleştirilmesi, üniversite-sanayi işbirliklerinin sürdürülebilir hale getirilmesi şeklinde özetlenebilir (YÖK, 2019: 9).

5018 sayılı Kanun ile başlayıp daha sonra "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" ile başlayan süreçte Üniversitelerde devreye alından stratejik yönetim anlayışının ve buna ilişkin planın değerlendirilmesinde mevcut durum güncel hali ile şu şekildedir (YÖK, 2019: 15-19);

"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."

"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."

“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.”

“YÖK’ün 2016-2020 Stratejik Plan dönemindeki 2016, 2017, 2018 ve 2019 uygulama dönemlerine ait hedeflerin hemen hemen hepsine ulaşılmış olup performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara da ulaşılmıştır. Uygulanmakta olan Planda genel anlamda başarı sağlanmıştır.”

“Yükseköğretim Kurulu’nun görevleri, yükseköğretim kurumlarının öğretimini planlamak, düzenlemek, yönetmek, denetlemek, koordine etmek, 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 olarak belirlenmiştir.”

1.6. Stratejik Planlarla İlgili Yapılmış Araştırmalar

Araştırmamız kapsamında, üniversitelerde stratejik yönetim yaklaşımı ve bu kapsamda yapılan planlamalar konusunda yapılmış son dönem bazı araştırma veya çalışmalara, aşağıda yer verilmiştir.

Ghafor’un (2018), “Stratejik Planlamanın Örgütsel Performansa Etkisi: Erbil Şehrinde Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında, stratejik planlama ile örgütsel performans arasında mutlak ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bununla birlikte, hastanenin dış eğilimi ve iç eğiliminin, işletme başarımı ile en temel pozitif ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Militer’in (2010), “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları” isimli çalışmasında, stratejik planların uygulama aşamasında, belediyelerin karşısında çıkan en büyük problemlerin başında kazanç eksikliği, iş görenlerin stratejik planlama

alanındaki yetersizliği ve düzenli kontrollerin gerçekleştirilmemesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erçelik'in (2014), "Kamu Kurumlarında Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme" isimli çalışmasında, kamu kuruluşlarında stratejik yönetim uygulamalarına geçmenin en temel adımı olan stratejik planlama ile alakalı kapsamlı verilere ulaşılmıştır. Ayrıca, çalışma kapsamında olan kamu kuruluşlarında stratejik kapsamlı uygulamalarında yakın çevre, genel çevre ve iç çevre tahlilleri gerçekleştirilerek bu kuruluşlar için hangi etmenlerin olanak ve fırsat hangi etmenlerin tehdit ve tehlike ögesi oldukları tespit edilmiştir.

Ekinci'nin (2014), "Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi" isimli 89 Devlet ve 41 vakıf üniversitesi olmak üzere, toplam 130 üniversitede 890 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, devlet üniversitelerinde stratejik planların uygulanması, kontrolü ve stratejik esneklik bakımında yeterli dış çevre analizi gerçekleştirmedi, vakıf üniversitelerinin ise, stratejik planlarının dış çevre analizlerinden olumlu etkilendiği fakat, stratejik yönetimin öteki süreçlerinde gerekli özeni göstermediklerini ortaya çıkarılmıştır. Özellikle, devlet üniversitelerinde çevre analizlerinin ve bu kapsamda belirlenecek stratejik faktörlerin fırsat ve tehditler ile üniversitenin güçlü ve zayıf tarafları bakımından yeterli düzeyde olmadığı, bu nedenle performansa olumlu bir etkisinin olmadığı ileri sürmüştür.

Gültekin ve Mazi'nin (2016), "Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları Açısından Önemi" isimli çalışmasında, Üniversitelerin, demokratik kurum kültürüne dayanan stratejik plan çalışmalarını yapmalarının, kurumun asgari düzeyde kalite sağlanmasında etkili olacağı, hazırlanan stratejik planlarla yükseköğretim kurumlarının gelişmeci yapıları, nitelikli ve sürdürülebilir modellemeleriyle daha fazla fayda üretebileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Küçükcan ve Gür'ün (2009), "Türkiye'de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz" isimli çalışmasında ise, üniversitelerin temel sorun alanları toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarını yeterince karşılayamaması, fırsat eşitliğinin sağlanamaması, merkeziyetçi yönetim anlayışı, idari ve mali özerkliğin kısıtlı olması ve akademik

özgüllüğün sağlanamaması olarak tarif edilmiş, bu amaçla yasal ve idari bakımından stratejik düzeyde makro ve mikro politikaların oluşturulması gerektiği ifade edilmiştir.

Yiyit ve Çorbacıoğlu'nun (2014), “Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli, nitel örnek olay çalışması olarak, üniversitenin akademik bölümlerince hazırlanan stratejik planları üzerinde gerçekleştirilen çalışmasında, üniversitede ‘değişime gösterilen örgütsel açıklık’, ‘enformasyona ulaşma, paylaşma ve kullanma çabası’ ile ‘planın örgütsel etkililiğe katkısına’ odaklanmıştır. Elde ettiği sonuca göre çift döngülü örgütsel öğrenme gerçekleşmeden, planlı değişimin gerçekleşmesinin zorluğunu ortaya çıkarmıştır.

Kaygısız (2017), “Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması” isimli çalışmasında, Trakya bölgesindeki dört üniversitenin stratejik planlama sürecini incelemiştir. Çalışma sonucunda, stratejik planın kurum personeline benimsenme oranının düşük olduğu ve yasal zorunluluk gereği hazırlandığı oranın yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir (2019), “Eğitimde Stratejik Plan SWOT Analizi: Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinin SWOT Analizlerinin Değerlendirilmesi” isimli çalışmasında Türkiye’deki üniversitelerde stratejik planın önemi, amacı ve stratejik planlamayı incelemiştir. Çalışma sonucunda, en fazla tekrarlanan tehdit unsuru olan rekabet 109 üniversitede 70 kez tekrarlanarak rekabetin eğitimde ve eğitim kurumlarının tercihinde rekabetin yoğun olduğu, devlet üniversitelerinin SWOT analizde bulunan zayıf yanları ve tehditleri tespit edilerek, ekonomik sorunlar, altyapı sorunları, personel ve öğrenciyle alakalı olan sorunlar, coğrafi ve şehirden kaynaklı sorunlar olduğu tespit edilmiştir.

İrdam'ın (2018), “Üniversitelerin Stratejik Planları İle Girişimci ve Yenilikçi Endeks Sıralamaları Arasındaki İlişkinin İncelemesi” isimli çalışmasında, üniversitelerin stratejik planlamanın üniversitelerin başarısı ve gelişmişliğine etkisini araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, incelenen dokuz üniversitenin stratejik planlarının kamu idareleri için hazırlanan kılavuza ve yönetmeliğe uygun hazırlandığı, fakat bazı üniversitelerin güncellik ve uyum kriterler konusunda noksanlıklarının olduğu tespit edilmiştir.

Açıkel'in (2012), "Üniversite Personelinin Stratejik Planlamayı Katılımcılık ve Gelişim Boyutuyla Değerlendirmesi (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği)" isimli çalışmasında, üniversite personelin stratejik planlamayı katılımcılık ve gelişim boyutuyla nasıl algılayarak değerlendirdiklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmada, "personelin stratejik planlama algılarının yüksek olduğu, ancak stratejik planlamaya dair kafalarında bazı karışıklıkların olduğu, bir yandan 'Stratejik planlama kurumun iş başarısını artırır' görüşünde iken, diğer taraftan 'Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.' düşüncesinde oldukları, bu sonuçların stratejik planlama konusunda Üniversite Personelinin stratejik planlamayı tam olarak algılayamadıkları için bir kafa karışıklığı yaşadıklarının göstergesi olarak" değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Ulukulu'nun (2019), "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Kastamonu Üniversitesi 2015-2019 Yılları Arası Stratejik Planının Analizi" isimli çalışması, içerik analizi yöntemi kullanılarak, Kastamonu Üniversitesi'nin 2015-2019 yılları arası için hazırladığı stratejik plan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, üniversitenin stratejik planı, stratejik yönetim anlayışı açısından artıları ile umut vaat ettiğini, ancak kurumsal olarak gelecek stratejik planında sürdürülebilirliğe ilişkin eksikliklerinin olduğunu tespit etmiştir.

Öcal'ın (2018), "Üniversite Stratejik Planlarının İnovasyon, Kalite, Girişimcilik ve Toplumsal Hizmet Değişkenleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi" isimli çalışmasında, incelediği 22 devlet üniversitesinin de değişen düzeylerde inovasyon, kalite, girişimcilik ve toplumsal hizmet alanlarına önem vererek stratejik planlarında bu alanlarda başarılı olmak üzere stratejik yaklaşımlar sergilediklerini; en fazla toplumsal hizmete atıf yaparken, en az girişimcilik konusunda stratejik yaklaşımlar sergilediklerini tespit etmiştir.

2. BÖLÜM:

STRATEJİK YÖNLENDİRME

Stratejik yönlendirme, stratejik yönetim evresinin temel ve en önemli aşamaları içerisinde yer almaktadır. Stratejik yönlendirme evresinde, işletmenin vizyon, misyon ve amaçları oluşturulur. (Ülgen ve Mirze, 2004:67). Çalışmamızda ilk olarak, stratejik yönetimin temel taşlarından olan stratejik yönlendirmenin önemine ilişkin ifadeler yer verilecektir. İkinci olarak, misyon ve vizyon kavramlarının, detaylı bir şekilde ele alınacağı araştırmamızın ikinci bölümü, bu kavramlarla ilgili daha önceden literatürde yapılmış çalışmaların yorumlanması ile tamamlanacaktır.

2.1. Stratejik Yönlendirmenin Önemi

Günümüzde her alanda olmakla birlikte çok hızlı şekilde meydana gelen küresel değişimler ile rekabet koşulları gittikçe zorlaşmaktadır. Zor rekabet koşulları içerisinde işletmelerin hayatta kalabilmeleri başka bir deyişle varlıklarını sürdürebilmeleri doğru bir strateji oluşturmalarına bağlıdır. İşletmelerin strateji oluşturmalarının ilk evresi, stratejik yönlendirme sürecidir. Doğru şekilde stratejik yönetim sürecini yönetmek, işletmeler için yıkılmaz bir temel oluşturmak anlamına geldiğinden bu süreç büyük önem arz etmektedir.

Akdemir (2008)' e göre, stratejik yönlendirme sürecinin unsurlarını oluşturan vizyon, misyon ve amaç kavramları birbirinden farklı bir kavram olmakla birlikte birbiri ile bağlantı ve ilişkiye sahip kavramlardır. Stratejik yönlendirme sürecinin önemini tam olarak ifade edebilmek için bu süreci oluşturan, farklı olmalarının yanında birbirine bağıntılı olan vizyon, misyon ve amaçlarının önemi tek tek ele alınarak açıklanacaktır.

Misyon ifadesi, stratejik yönetim evresinin ayrılmaz ve tamamlayıcı bir ögesidir. Amaçların etkin bir şekilde oluşturulması, işletme hedeflerinin belirlenmesi, kaynakların paylaştırılması ve iş görenlerin motive olması için açık bir vizyon oluşturulması esastır. (Cochran, David ve Gibson, 2008:27).

Misyon, iş görenlere bir kimlik ve ait olma duygusu verir. İş görenler arasında paylaşılan ait olma duygusu, istekle ve en verimli şekliyle görevlerin yerine getirildiğinin ispatıdır. (Dinçer, 1998:27)

Vizyon oluşturabilen şişletmeler, çevrede oluşan hızlı değişimlere karşı direnebilmekte, ayakta kalabilmektedir. Sahip olunan vizyon sayesinde, büyük resme bütün bir parça olarak bakılabilmektedir. Böylece, şişletmenin gerçekten sahip olmak istediğinin bu resim olup olmadığına bakılır. Ayrıca, resmin gerçekçiliği, ulaşılabilirliği ortaya çıkar.((omaklı, Ekici & şahım, 2007).

Başarıyı sağlamış şişletmeler, stratejilerin evre koşullarda meydana gelen değişimlere düzenleyebilmeleri ile birlikte bir vizyon ve amacı olanlardır. şişletmelerin, toplulukların, ülkelerin başarı öykülerine bakıldığında tümünün bir vizyona sahip olduğu anlaşılmaktadır. şişletmeler, vizyonları ile iş görenleri belirlenmiş hedefler doğrultusunda motive eder ve çalışanları verim alamayacakları işleri yapmaktan dolayısıyla vakitlerini boşa harcamaktan kurtarmış olurlar. (lgen ve Mirze, 2004:180)

Posner ve Kouzes'e göre (1996), vizyon geliştirmenin şişletmelere 4 faydası vardır, bunlar;

- En ideali gerçekleştirmek için teşvik eder
- şişletmeyi eşsiz kılar
- Geleceğe odaklar
- Geleceğin resmini bir bütün olarak görebilmeyi sağlar

Amaç ve hedefler de misyon ve vizyon kavramları gibi şişletmenin stratejik yönünü belirlemektedir. Belirlenen amaç ve hedeflerin göstereceği yol ile şişletme odaklanması gereken öncelikli konuları tespit eder ve buna göre faaliyetlerini yönlendirir. Böylelikle gerekli işleri, doğru zamanda, en büyük verimle yerine getirebilmeleri için çalışanları teşvik eder. Doğru zamanda, doğru işe odaklanmak, artan rekabet ortamında şişletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir, bunun ötesinde amaçları olmayan bir şişletmenin var olmak için de bir sebebi de kalmaz. Ayrıca şişletmeler için amaç ve hedef oluşturmak, bu amaç ve hedefler çerçevesinde hem kurumsal hem de bireysel başarı değerlendirmeleri yapılabilmesini bakımından da büyük öneme sahiptir.

2.2. Misyon Kavramı

Misyon kavramı ile ilgili literatürde birçok tanımlama mevcuttur. Çalışmamızda literatür detaylı bir şekilde incelenerek, farklı misyon tanımlamalarına aşağıda yer verilmiştir;

Türk Dil Kurumu, isim olarak misyonu özel görev olarak ifade etmenin yanında; bir kişiye, bir kurula yüklenen görev olarak tanımlamıştır. (<http://tdk.gov.tr/>, 2020).

Misyon, bir organizasyonun var olma nedenidir; organizasyonun neyi, ne şekilde ve kimin için gerçekleştirdiğini net bir şekilde ifade etmektedir. Misyon, stratejik plan içeriklerinin kalan tüm bölümleri için de temel oluşturur. Misyon organizasyonun sunduğu bütün hizmet ve faaliyet alanlarını içerisine alan bir terimdir. (DPT, 2006:31)

Misyon ifadesi, işletmenin elinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştığı bir hedefe sahip olması gerektiğini ifade eden açıklamalardır, bu açıklamalar işletmenin inançlarını göstermektedir. (Koch, 1997:243-244)

Misyon, bir kuruluşun “kurulma ve var olma sebebini açıklayan temel maksat ve hedefini açık şekilde ifade eden bir kavramdır. Ayrıca, misyon ifadesi, işletmenin ifa ettiği işi ve işini yerine getirirken özümlediği değerlerini, iş yaklaşımlarını, iş ahlakını ve kendisi ile aynı işi yapan rakiplerinden ayıran noktaların belirtilmesini kapsayan açıklamadır. (Ülgen ve Mirze, 2004:175,2018:169)

Misyon ifadesi, bir organizasyonun var olma sebebini ve amacını açık bir şekilde ifade eder. Misyon, organizasyonun sunduğu ürün ve hizmetler açısından değil, müşterinin bakış açısı düşünülerek oluşturulduğunda en güçlü şekilde ifade edilir. (Stoner, 1995:13).

Misyon ifadesi, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran işletme amaçlarının kalıcı bir ifadesidir. misyon ifadesini “hangi işi yapıyoruz?” sorusunun cevabı oluştur. Forest.R David and Fred R. David, 2003:11)

Dinçer’ e göre ise; misyon, kuruluş mensuplarına yön vermesi ve anlamlandırması amacıyla ortaya çıkarılmış ve kuruluşu diğer benzer kuruluşlardan

ayırt etme amacını gerçekleştirecek uzun periyotlu bir görev ve ortak değerler sistemidir. (Dinçer, 1998:10)

Misyon ifadesi organizasyonun amacının formüleştirilmesidir. Bir misyon ifadesi organizasyonun “biz ne yapmak için ve niçin varız?” sorularına yanıt oluşturur. (Bryson ve Alston, 2011:90).

Karaman’a göre (2006:42) ise; stratejik terim olan misyon, kuruluşların ticari temelini ve hedef pazarını gösteren, “yaptığımız iş nedir?” ve “ne olmalıdır?” sorularının yanıtının arandığı bir süreçtir.

Misyon; kuruluşları diğerlerinde ayırt edici özellik taşıyan, kuruluş felsefesini somut hale getiren maksatlara dayalı açıklamalardır. (Akgemci ve Güleş, 2009:13).

Akdemir ‘e göre (2008:166), misyon bir kurumun, bireyin, şehrin, Sivil Toplum Kuruluşlarının geçmişte başlayıp günümüze kadar başarıyla getirdiği ve gelecekte de aynı başarı ile yapmaya devam edeceği iş, tutum ve eğilimdir.

Khalifa’a göre (2012: 242-243), misyon, organizasyon üyelerinin hayranlık duyduğu, dikkat ve enerjilerini uğrunda harcamak için istekli olduğu iyi bir sebep hizmetinde, bir değer ya da sonuç yaratmak için güçlü bir bağlılık oluşturmalarını sağlayan açıklama olarak tanımlanır ve 3 temel şarta sahiptir, bunlar;

- Misyonun özgünlüğünü yansıtmak, kararlı bir bağlılığa sahip olmayı gerektirir (bir maskenin gerçek bir yüz olmadığı gibi içi boş bir söylem de bir misyon ifadesi olamaz.)

- Bir işletmenin gelişmesini sağlamak için, ilham verici ve heyecanlandırıcı nihai bir görevi gösteren önemli bir sonuç ya da değerden meydana gelmelidir.

- Seçilen değeri yaratmada, işletme üyeleri, kendilerine yatırım yapsınlar diye, onlara anlam verebilecek iyi bir nedene sahip olmalıdır.

2.2.1. Örgütsel Misyon ve Özellikleri

Örgütsel misyon, kuruluşun müşteriler, ortak ve çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerler veya inançlar anlamına gelmektedir. Her örgüt başarılı bir şekilde varlığını devam ettirebilmek için bu ortak değer ve inançlara sıkı bir şekilde

bağlı kalmalıdır. Örgütsel misyon, kurum personellerine bir kimlik ve bağlı olma duygusu edindirir. Çalışanlarca paylaşılan bu kimlik ve duygu, büyük bir istek ve hevesle çalışmanın ve örgütsel verimliliğin en büyük gücüdür. Örgüte ait bir misyonun özellikleri aşağıdaki gibidir; (Dinçer, 2007:10-15)

- Misyon, işletmenin sahip olduğu uzun periyotlu bir maksattır.
- Misyon, işletmenin varlığı boyunca hiçbir zaman yok olmaz ve erişilmezdir.
- İşletme mensupları tarafından paylaşılan ortak inanç ve değerlerden oluşur.
- İşletmede çalışan herkes ile ilgili bir kavramdır.
- İşletme içine yerine dışına yönelik olan bir kavramdır. (Donely,1983)
- Misyon , işletmeye özgü aynı zamanda sadece işletmeye özel bir kavramdır.

Örgütsel misyonun en önemli işlevlerinden biri, işletmeye mensup tüm çalışanlara paylaşılan ortak bir yön oluşturmaktır, bir diğer önemli işlevi ise; İşletmeyi aynı veya benzer iş yapanlardan ayırabilecek bir nitelik taşımaktır. Bununla birlikte, örgüt misyonun taşıması gereken özellikler aşağıda belirtildiği gibi olmalıdır. (Ülgen ve Mirze, 2004:178)

- Misyon işletme mensuplarınca paylaşılan ortak inanç ve değerlerden meydana gelmelidir.
- Misyon işletme çalışanların tümü ile alakalıdır.
- Misyon belli bir işletmeye özgü bir kavramdır.
- Misyon içine yerine dışına hitap eder.
- Misyon uzun periyotlu bir maksattır.
- Misyon hep iyiye gitme ve büyük başarıları ilerletmeye yöneliktir.
- Misyon sayısal değerlerle değerlendirecek bir kavram değil nitelikle ilgili bir ifadedir.

- Misyon ürün ya da hizmete değil pazara odaklanır.

Başarılı bir örgüt misyonu ifadesi aşağıdaki özelliğe sahip olmalıdır; (Kotler, 1987:69)

- İşletme amaçlarında sınırlar belirlenmelidir. Böylelikle misyon ifadesi işletme kaynaklarıyla tutarlı bir şekilde oluşturulur. Tutarsız amaç belirlemek, işletmeye zor kararlar vermek zorunda kaldığı anlarda misyonun rehberlik etmesinde başarısız olmasına sebep olur.

- Misyon ifadesi işletmenin temel politikasını ve değerlerini yansıtmalıdır.

- İşletmenin faaliyette bulunacağı alanlar içerisindeki rekabet stratejilerini(Maliyet liderliği, Farklılaşma Stratejisi) tanımlanmalı özelliğine sahip olmalıdır.

DPT'ye göre (2006:32), örgütsel misyon ifadeleri oluşturulurken; ifadeler kısa, etkili ve açık olmalı, yapılan iş ifa edilme aşamasını değil, maksadını tanımlamalı, misyon bildirgesi yasalar çerçevesinde işletmeye verilmiş yetki ve görevlere göre belirlenmeli ve organizasyonun hizmet verdiği kişi ile kuruluşlar ifade ederek organizasyonun vermiş olduğu hizmet ve mamullerin ne olduğu tanımlamalıdır. Bununla birlikte, “organizasyonun var olma sebebi nedir?” “Organizasyon hizmet sundukları kimlerdir?” “Organizasyonun çalıştığı alan hangisidir?” “Organizasyonun karşılaştığı ihtiyaçlar nelerdir?” “Organizasyonun yapmakla yükümlü olduğu kanuni görevleri nelerdir?” sorularına yanıt verebilecek nitelikte olmalıdır.

Örgütsel misyon ve özellikleri konusu ile ilgili son olarak, Yükseköğretim Kurumlarına rehberlik etmesi için Kalkınma Bakanlığı'na hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” içerisinde yer alan, örgütsel misyonun barındırması gereken özelliklere değinilecektir.

Kalkınma Bakanlığı'na göre(2018:32), organizasyonlar misyon ifadelerini net kısa ve özlü tutmalı, Yükseköğretim Kurumuna verilen yetki ve sorumlulukla tutarsız olmamalı, kurumun tüm görevlerinin detaylarıyla verilmesi yerine görev ile ilgili genel tanımlamalar verilmeli, tanımlamalar, bütün özellik ve incelikleri içine alan, kapsayıcı bir özellikte olmalıdır. Belirtilen özelliklere ek olarak, hizmet sürecini değil hizmetin amacını ifade ederek, sonuca odaklanmalı, üniversitenin içerisinde bulunduğu iş alanı

ve hizmet etmekle yükümlü olduğu kesimleri belirtmeli ve belirsiz tutarsız ifadeleri içermemelidir. Ayrıca, “Yükseköğretim Kurumunun var olma nedeni nedir? (Niçin)”, “Yükseköğretim kurumu hizmet ettiği kesim kimlerden oluşuyor? (Kime)”, “Yükseköğretim kurumunun karşıladığı ihtiyaçlar nelerdir? (Ne)”, “Yükseköğretim Kurumu hizmetini nasıl yerine getiriyor (Nasıl)” sorularını yanıtlayıcı özellikte olmalıdır.

2.2.2. Misyonu Oluşturan Öğeler

Literatür incelendiğinde, misyon ifadesini oluşturan öğelerle ilgili birçok farklı görüşün ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışmamızda, stratejik yönetim literatüründe yer alan farklı misyon bileşenlerine değinilecektir. Bununla birlikte araştırmamızda kullandığımız Kotler and Fox(1995), tarafından geliştirilen misyonun unsurları detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Miller’a göre (1998:45), bir misyon ifadesinin temel unsurlarını; paydaşlara karşı sahip olunan sorumluluklar, kuruluşun faaliyette bulunduğu alan, kuruluşun sahip olduğu rekabet üstünlüğünün kaynakları ve kuruluşun geleceği değerlendirme şekli oluşturur. Koch’a göre ise(1997:242) misyon ifadesi; paylaşılan değerleri ifade etme, işletmenin sahip olduğu amaçları ifade etme, işletme stratejilerini yansıtmaya ayrıca işletme politikası ve davranış standartlarını içermeye unsurlarından oluşmalıdır.

Morris’e göre (1996), örgüt misyonu 13 unsurlardan oluşmaktadır. Bunlar; çevre koşulları, işletme tarihi, örgütün rekabet üstünlükleri, üretilen mamul ve hizmetler, örgütün gelişme, kar ve varlığını devam ettirme amaçları, örgütün kendi tarzı, örgüt sahip ve yöneticilerinin temel eğilimleri, örgütün kaynakları, faaliyette bulunulan coğrafik bölge, hedef pazar ve tüketici kitlesi, kullanılan başlıca teknoloji, örgüt felsefesinin temel noktaları, örgütün hedeflediği kurumsal izlenim unsurlarıdır.(Akdemir, 2008:28-29)

Misyon konulu çalışmalarda araştırmacılar tarafından sıkça tercih edilen Pearce ve David (1987), tarafından oluşturulan misyon ifadesi içerisinde bulunması gereken unsurlar; hedeflenen müşteri kitlesi ve pazarın özellikleri, üretilen temel mamul ve hizmetlerin tanımlanması, faaliyet gösterilen coğrafi bölge, kullanılan temel teknoloji, işletmenin kar elde etme, gelişme ve varlığını sürdürmede karlılık

ifadelerine yer vermesi, işletme felsefesi, işletmenin özgün yetenekleri ve hedeflenen kamu imajı kavramlarından meydana gelmektedir.

Campbell and Yeung ise (1991:12-16), yaptığı çalışmalarında; amaç, paylaşılan değerler, işletme stratejileri ve davranış standartları olmak üzere, misyon bileşenlerinin 4 kavramdan meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Stratejik yönetim literatüründe karşılaşılan bir diğer misyon bileşen açıklaması da Collins Bart’a aittir. Bart’a göre (2007:686), misyon; amaç ifadesi, paylaşılan değer ve inançlar, benzersiz kimlik, özgün yetenek ve güç, çok güçlü ve açık bir hedef, çalışanlar üzerine eğilmek, toplum üzerine eğilmek, istenilen rekabetçi konum, genel işletme seviyesinde amaçlar, işletme mahalli, özel mali amaçlar, tedarikçiler üzerine eğilmek, özel müşterilere hizmet, müşteri tatmini üzerine eğilmek, ürün ve hizmet önerme, istenilen kamu imajı, özgü davranış standartları, vizyon ifadesi, özel mali olmayan amaçlar, paydaşlar üzerine eğilmek, rekabetçi strateji, kullanılan teknolojiyi tanımlamak, varlığını sürdürme üzerine eğilme olmak üzere toplam 23 unsurdan oluşmalıdır.

Çalışmamızda da yer verilen farklı misyon bileşen görüşlerinden anlaşılabileceği üzere, stratejik yönetim literatürü içerisinde misyon bileşenlerini tanımlayıcı bir çok farklı görüş mevcuttur. Ancak, daha önce de belirttiğimiz gibi çalışmamızda, Philip Kotler ve Karen F.A. Fox tarafından oluşturularak “Strategic Marketing for Educational Institutions” isimli kitapta yer verilen misyon bileşenleri kullanılmıştır. Bu misyon bileşenlerinin tercih edilmesinin nedeni, çalışmamızın üniversitelerin misyon ve vizyon ifadeleri üzerinde gerçekleştirilmiş olması ve Kotler ile Fox’a ait bu bileşenlerin, özel olarak eğitim kurumları için geliştirilmiş olmasıdır. Kotler and Fox (1995:151-153) tarafından oluşturulan; Kurumun tarihi, temel destek gruplarının mevcut tercihleri, Kurumun çevresi, kaynaklar ve ayırt edici yeteneklerden oluşan misyon bileşenlerine aşağıda ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

2.2.2.1. Kurumun Tarihi

Her işletmenin sahip olduğu amaç, politika ve başarılarının bir tarihi vardır. İşletme geçmişindeki amaç, politika ve başarı tarihinden bütünüyle, köklü bir şekilde ayrılmamalıdır. Örneğin Harvard Üniversitesi için iki yıllık program açmak, kendisi için bir büyüme fırsatı sunsa bile mantıklı bir adım olmaz. Kotler, (1997:69)

Kurum, mevcut misyon ifadesinde bir takım değişiklikler yapmak amacıyla yeni bir düzenleme içerisine girdiğinde ya da bu ifadeyi tamamıyla yeniden düzenlemek istediğinde geçmişte sahip olduğu özelliklerini göz ardı etmemelidir. Tamamen veya kısmen değiştirilen misyon ifadesi, eski tarihsel özelliklere saygı duyularak oluşturulmalıdır. (Kotler and Fox (1995:151-153).

2.2.2.2. Temel Destek Gruplarının Mevcut Tercihleri

Örnekle açıklamak gerekirse: bir firmanın mevcut yönetimi, imalatını yaptığı ürünü değiştirmek istese, muhtemelen misyon ifadesi bu durumdan etkilenecektir. Kotler, (1997:69). Kuruluşun temel destek gruplarını, yönetim kurulu, kurum yöneticileri, öğretim üyeleri, mezunlar, öğrenciler vb. gruplardan oluşmaktadır. (Kotler and Fox (1995:153).

Yükseköğretim kurumları, misyon ifadelerini başarılı bir şekilde oluşturabilmek için, temel destek gruplarının mevcut tercihlerini göz önünde bulundurmalıdır. Destek grupları tarafından hoş görülmecek misyon ifadelerinden kaçınılması, kurumun varlığını devam ettirmesi ve gelişmesi bakımından büyük önem arz etmektedir.

2.2.2.3. Kurumun Çevresi

Kotler and Fox (1995:153), “Strategic Marketing for Educational Institutions” isimli kitabında, çevre unsurunu şu şekilde örneklendirmiştir: doğum ve göç oranları, kent odaklı eğitim kurumlarının, geleneksel eğitim programlarına ek olarak, kariyer odaklı hazırlıklar isteyen, ek iyileştirme programlarına ihtiyaç duyan daha azınlık öğrencilere hizmet vereceğini göstermektedir. Bununla birlikte Kotler, (1997:69), “değişen çevre koşullarına uyarlanmamış eski amaçlar bugünün pazar ortamında başarıyı yakalayamaz” ifadesini kullanmıştır.

İşletme çevresi, iç ve dış çevre olarak ikiye ayrılabilir. İç çevre faktörleri, işletmenin içerisinde gerçekleşen faaliyetleri kapsar. İç kamuoyunu işletmenin kendi çalışanları oluşturur. İşletme çalışanları, aralarında özgün bir şirket dili, kültürü oluştururlar. Örgüt gelenek, hiyerarşilerine sahiptirler. İşletmenin dış çevresi ise, mikro ve makro çevre olmak üzere ikiye ayrılır. Mikro çevre: müşteriler, rakipler, araçlar, kamuoyundan oluşur. Makro çevre ise; cinsiyet, ırk, meslek, yerleşim,

büyükölük ya da yoğunluk gibi nüfusla alakalı etkenlerin oluşturduğu demografik faktörler, büyüme ve daralma periyotlarını ve işsizlik konularını içeren ekonomik faktörler, politik faktörler, yasal faktörler, nüfusun davranış tutumlarını ve ortak inançlarını içeren sosyo-kültürel etkenler, ekolojik ve coğrafik etkenler ve teknolojik etkenlerden oluşmaktadır. (Blythe, 2001/2002:19-39)

2.2.2.4. Kaynaklar

Kuruluşun kaynakları; fiziki sermaye kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel sermaye kaynakları olarak 3 ayrı kategoride sıralanabilir. Fiziki sermaye kaynakları; firmanın sahip olduğu fiziki teknoloji, firmanın tesis ve ekipmanları, ham maddeye ulaşımını içerir. İnsan kaynakları; eğitim, deneyim, sağduyu, zeka, insanlar arasındaki bağ, bireysel yöneticilerin ve çalışanların sezgileridir. Örgütsel sermaye kaynakları ise; resmi raporlama yapısı, resmi ve resmi olmayan planlama ve kontrolü, firma içerisinde yer alan gruplar arasındaki ve firma ile çevresi arasındaki resmi olmayan ilişkiler ile düzenleyici sistemlerden oluşur. (Barney, 1991:101).

İşletmenin kaynakları misyonu belirlemede rol almaktadır. Kurumun sahip olduğu kaynaklar, misyon ifadesinin gerçekleştirilip, gerçekleştirilemeyeceği üzerinde etkilidir. Örneğin; Amerika’da bulunan özel küçük kapasiteli bir kolejın, yüksek teknoloji düzeyinde, eğitim ve araştırma merkezi olma misyonuna sahip olması, sadece kendisini kandırması olurdu. .(Kotler and Fox, 1995:153)

Günümüz rekabet koşullarında kuruluşların daha ön saflarda yer almasını sağlayacak en önemli yaklaşımlardan birisi kaynak temelli yaklaşımdır. Reyhanoğlu ve Örs’e göre (2005:42), Kurumun, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamasında kaynak temelli yaklaşımı benimsemiş olması etkili rol oynamaktadır.

Kalkınma Bakanlığı’nca hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” içerisinde ise, misyonun unsurlarından kaynak kavramıyla ilgili olarak, “misyonun bir Yükseköğretim Kurumuna verilen yasal yetkiyi gösterme gerekliliği ile birlikte sunmakla sorumlu bulunduğu hizmetleri göstermesi ve kurumun kaynakları ile tutarsızlık içermemesi gerekmektedir” ifadesi yer almaktadır. (Kalkınma Bakanlığı, 2018:31)

2.2.2.5. Ayırt Edici Yetenekler

İşletmelerin sahip olduğu ayırt edici temel yetenekler, rakip işletmeler tarafından kopyalanamayacak yeteneklerdir. Ayrıca temel yetenekleri, işletmelerin kendisi ile aynı ya da benzer işi yapan rakiplerine karşı, üstünlük elde edebilmeleri için sahip olmaları gereken yetenekler olarak tanımlayabiliriz. (Karakılıç, 2009:202).

İşletmeler, kaynak temelli yaklaşım ile sağladığı gibi ayırt edici yeteneklere sahip olmakla da sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilirler. Altundağ'a göre (2007), İşletmeler sahip olduğu temel ayırt edici yetenekler üzerine stratejilerini oluşturarak, yıllar boyunca devam edecek büyük başarılar elde edebilirler.

Kotler and Fox'a göre (1995:153), Bir işletmenin misyon ifadesi onun en iyi yaptığı işe dayalıdır. Örneğin, bir meslek okulu, farklı bir branşta eğitim vermek için farklı yerler kiralayabilir ve oldukça büyük bir sanat okulu haline gelebilir. Ancak meslek okulu bunu yaparak, "lise son öğrencilerine, iş dünyasına en hızlı şekilde giriş yapabilmeleri için gerekli mesleki eğitimi en hızlı şekilde verebilme" temel yeteneğini kullanmış olmaz. Kotler, (1997:69) "Marketing Management" isimli kitabında ise; misyona ait ayırt edici unsurla ilgili olarak şu örneklerle vermiştir: Honda temel yeteneğini motorlar üzerine geliştirmiştir. Honda'nın motorları tasarlama ve geliştirme yeteneği; otomobil, motosiklet, çim biçme aracı gibi ürünlere geçmesinde temel olmuştur. Mc Donalds güneş enerji üretim sistemi işine girebilir. Fakat, böyle bir işe girerek düşük maliyet ile yiyecek satmak ya da geniş müşteri kitlesinin hızlı servis sunmak gibi sahip olduğu esas temel yetkinliğini kullanmaz.

2.3. Vizyon Kavramı

Vizyon ile misyon kavramı, genellikle hatalı bir şekilde birlikte kullanılarak, aralarındaki fark uygulamada görmezden gelinebilmektedir. Ancak, vizyon ve misyon kavramlarının, anlamsal olarak birbirlerinden farklı oldukları ortadır. (Ülgen ve Mirze, 2004:69). Çalışmamızda, her iki kavram arasındaki farkı açıklamak amacıyla daha önce misyon kavramı farklı tanımlamalarıyla birlikte detaylı bir şekilde ele alındığı gibi, literatürde yapılan bir çok farklı tanımlarıyla birlikte vizyon kavramına da yer verilmiştir.

TDK vizyon ifadesini, isim olarak, ileri görüş, sağgörü, görünüm olarak tanımlamıştır. (<http://tdk.gov.tr/>, 2020).

Vizyon, işletmenin bütün mensuplarınca paylaşılan, gelecekte ulaşılmak istenen noktayı tasvir eden ifadedir. Geleceğe dair bir rüyayı tasarlayan zihinsel dizayndır. (Nakip, Akdoğan, Çelik, Uzay ve İlkay, 2002:207).

Vizyon, bir işletmenin gelecekte kendisini görmek istediği konum ve başarısı ile alakalı bir hayal, gelecekteki şekline dair heyecanlandırıcı bir öngörü, işletmenin geleceğini gösteren bir fotoğraftır. İşletmenin tüm mensuplarına aktırılabilir ve mensupları zorlu iş maceralarında güdüleyebilecek, uzun dönemli amaçlardır. (Koch, 1997:399).

Vizyon işletmenin arzulanan geleceği anlamındadır. İşletmenin uzun dönemde gerçekleştirmek istediklerinin vurgulandığı ifadedir. Vizyonun işletmenin farklı bölümlerini birleştirebilen bir özelliğe sahip olması, onun işletmelerdeki rolünü artırmaktadır. (DPT, 2006:33).

Vizyon, bir işletmenin geleceğine dair öngörü, işletmenin gelecekteki başarısı ve konumu ile arzulanan bir hedef, gelecekte oluşması beklenen durumunun bir resmi olarak ifade edilebilir. (Dinçer, 2007:6).

Vizyon, işletmelerin gelişirken ve stratejilerini başarıyla uygularken nasıl görünmesi gerektiğini açıklar. “Nerede ve ne olmak istiyoruz?” “Gelecekteki fırsat ve zorluklar değerlendirildiğinde neye benzeyebiliriz, ne olabiliriz?” sorularının cevabıdır. (Bryson ve Alston, 2011:114).

Vizyon işletmelerin, gelecekte olmasını istedikleri konumun açıklamasıdır. İşletmenin gelecekte varmayı arzu ettiği amacını ifade eder. Ayrıca, vizyon değişim ve yeniden bir oluşumu planlayan organizasyonların üst kademe yönetimi için bir yönlendirici bir unsurdur. Sağlam bir vizyon bireyleri ortak noktada birleştirip geleceğe yönlendirmede güdüler ve yol gösterir. Günümüzde Uluslararası kapsamda mamul ve hizmet sunan kurumların çoğunluğu vizyonlarını oluştururken önceliği, ilk olarak ulusal, sonrasında uluslararası ve evrensel boyutlara en son ise yerel boyutlara vererek başarılı bir şekilde varlığını sürdürebilmişlerdir. (Ülgen ve Mirze, 2004:181)

Vizyon, gelecekte rakiplerinin ilerisinde olmayı planlayan işletmelerin, kendilerine yol gösterecek kapsamda oluşturduğu bir resimdir. (Çomaklı vd., 2007).

Vizyon, geleceği hayal edebilmek, görebilmek, uzun dönemli düşünebilme yeteneğine sahip olmak, işletmelerin şimdiki zamanda sahip olduğu üstünlüklerin üzerine çok daha fazlasını katabilmek, kreatif olabilmek, rehber olabilmek, yapılan işler için ilham verici özelliğe sahip olmak ve etrafında bulunanlara enerji ve ışık saçmayı da kapsayan bir kavramdır. (Karaman, 2006:24)

Akdemir'e göre (2008), vizyon; işletmenin gelişmesini ve rakiplerinden farklılaşmasını başarmak için hedeflerin, güdülemelerin, duygu ve ortak değerlerin yol göstereceği meyiller oluşturma anlamındadır. Ayrıca vizyon ifadesi, kişilerin örgütlerin, ülkelerin, idarecilerin, liderlerin büyük coşku ve istekle sadık kaldıkları ve kesinlikle caymayacakları amaçlar olarak tanımlanabilir.

Güçlü olarak kabul edilebilecek misyon ve vizyon, evrensel ölçütlerle oluşturulan ifadelerdir. Örnek olarak, "bütün ilgililerin mali durumları ve hayat standartlarını yükseltmek" ifadesindeki "bütün ilgililer" örgütün gelişmesinden fayda sağlayacak herkesi içine almaktadır. Örgütlerin faaliyetleri, sadece idare ve örgütte çalışan personeli değil, aynı zamanda çalışanların aile üyelerini, müşteri ve tedarikçileri, çevreyi, tüm toplumu, ve gelecek kuşakları da alakadar etmektedir. Misyon ve vizyon ifadelerinin evrensel ölçütlerde oluşturulması, onun ortak bir şekilde benimsenmesini ve uzun ömürlü olmasında etken olabilir. (Karaman, 2006:126)

2.3.1. Örgütsel Vizyon ve Özellikleri

Vizyon kavramının yönetim literatürüne ilk olarak ne zaman dahil olduğuna dair kesin bir bilgi olmamasının karşın, kavramın 1990 yılı itibariyle kullanılmaya başlandığı bilinmektedir. (Karaman, 2006:20) Yönetim bilimi alanı içerisinde yer alan vizyon terimi ile ilgili, çalışmamızda da yer verilen farklı görüşler bulunmaktadır.

Yönetim biliminde, vizyon kavramı, örgütün uzun periyotta gerçekleştirmeyi planladığı hedefleri kapsayabilir. Dolayısıyla vizyon ifadeleri, işletmelerin geleceğe dönük, pratiklerini şekillendirerek, yönlendirebilmekle birlikte, örgütlerde esas çatıyı meydana getirmektedir. Bununla birlikte örgütsel vizyon, örgütlerin gelecekte hayatta kalabilmelerinde aktif bir rol oynamaktadır. Ayrıca, ortak bir fikir oluşturma ve bu

fikre bağılı kalınmasını sağlaması, esas alınacak bir inancın ortaya çıkarması, devamlı olarak kendini güncelleyebilmesi özellikleriyle örgütün gelecekte hedeflediği faaliyetlerini gerçekleştirebilmesinde de örgütsel vizyonun önemi büyüktür. (Karaman, 2006:22,41).

Başarılı bir vizyon ifadenin özellikleri aşağıda sıralanmıştır; (Akdemir, 2008:162-163)

- Zor olan amaçlar için işletme mensuplarını motive eder
- Mensuplarının hayatlarındaki kreatifliği anlamlandırır
- Eksiksiz olmanın şartlarını meydana getirir
- Erişilmezlik söz konusu olmaz
- Geçmiş zamandan gelecek zamana uzanan bir köprü oluşturur
- Sürer durumdan farklı olmaya doğru meyillendirir
- İşletmenin uzun dönemli hedeflerine meyillendirir.

Örgüt vizyonu, işletmenin ortak değer, hedef ve maksatlarının esas açıklamasıdır. Mensuplarının duygu ve düşüncelerine hitap eder. İşletmenin mevcut durumunu açık bir şekilde belirtirken, potansiyel bir izlenim oluşturabilmelidir. (Quigley, 1993/1998:29)

Wilson'a göre (1992), başarılı bir vizyon ifadesi; açık, mantıklı, iletişim gücüne sahip, süreklilik ve esneklik özelliklerine sahip olmalıdır.

Güçlü bir şekilde oluşturulan vizyon ifadesi; idealist karakter taşıyarak, içten gelerek hissedilebilme, orijinal bir ifade olup diğerlerinden farklılaşma ve eğilim uyandırarak çalışanlarla birlikte paydaşları cezbetme özelliklerine sahip olmalıdır. Bu özelliklerle beraber, kısa ve zihinde kalıcı olma, esin kaynağı ve iddialı olma ile gelecekte planlanan başarı ve mükemmel olma özelliklerini de taşımalıdır. (DPT, 2006:34).

Örgütsel vizyonun özellikleriyle ilgili Kalkınma Bakanlığı'nca hazırlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" içerisinde yer alan, örgütsel vizyonun taşıması gereken özellikler ise şu şekildedir: (Kalkınma Bakanlığı, 2018:34)

- Kısa, zihinde kalıcı ve özür.
- Orijinal ve idealist bir ifadedir.
- Değişime esin kaynağı oluşturur.
- Mükemmellik ile erişilebilirlik arasında uyumu kurar.
- Paydaşlarca gelecekte arzulanan konuma odaklanır.
- Orta ve uzun zaman zarfında planlanan gaye, hedef ve tasarımlara yol gösterir.

2.3.2. Vizyonun Oluşturan Ögeler

Çalışmamızda ilk olarak, araştırmacıların daha önceden gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında belirledikleri vizyon ifadesini oluşturan ögelerle ilgili görüşlerine yer verilecektir. Daha sonra ,vizyon ifadesini analiz etmek için araştırmamızda kullandığımız Collins ve Porras (1996), tarafından oluşturulan vizyonun ögeleri detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Vizyon 3 temel ögeden oluşmaktadır. Vizyonun temel ögelerinden ilki, işletmenin tamamına yol gösterecek yönetim felsefesi, işletmenin inanç, paylaşılan değerler ve misyonudur. İkincisi, potansiyel sezinlenebilir ve güçlü bir imaj, ve güçlü imaj içerisinde alt boyutlarını oluşturan genel hedef ve belirgin tanım açıklamadır. Son olarak ele alınan vizyon unsuru ise geleceğe dair tanımdır. (Dinçer, 2007:6).

Akdemir'e göre(2008:20), vizyon 3 temel ögeden oluşur, bunlar; Yönetimin sahip olduğu felsefe ve paylaşılan ortak değerler, görünüm(İmaj) ve işletme amaçları ile geleceğe dair öngörüdür. Quigley ise (1993/1998:29), vizyonun; değerler ve inanışlar, örgüt amacı, uzun dönemli hedefler olmak üzere 3 ana unsurdan meydana geldiğini belirtmiştir.

Ülgen ve Mirze'de (2004:183), çalışmalarında, yapılan diğer görüşlere yakın olan, 3 unsuru içinde barındıran vizyon bileşeninden bahsetmiştir. Bunlar; misyon, işletmenin sahip olduğu amaç ve hedefler, inanış ve paylaşılan değerlerdir.

Wilson'a göre (1992:21) ise, vizyon 6 temel unsurdan oluşmaktadır, bunlar;

- İş kapsamı: Bir işletmenin içinde bulunduğu faaliyet alanı ile ürettiği ürün sunduğu hizmet ya da sahip olduğu müşteri yelpazesidir
- İşletme ölçeği: İşletmenin gelecekte hayal edilen büyüklüğüdür.
- Üretilen ürün ve faaliyette bulunulan pazarın odağı: Üretilen ürünlerdeki farklılıklarının keskinleştirilmesidir
- Rekabete odaklanma: “İşletme hangi şekilde rekabet üstünlüğü sağlayacak?” sorusunun yanıtıdır.
- İmaj ve ilişki: Şirketin felsefesini belirtir.
- Örgüt ve kültür: Şirketin yapısı, yönetim şekli ve kültürüdür.

Etkili bir vizyon ifadesi; geleceğe odaklanma, arzulan, daha iyi bir gerçeğin göstergesi olma, önemli değerlere ait açık ya da dolaylı atıflar içermesi ve harekete geçirici bu değerlere hitap etme unsurlardan oluşmalıdır. (Orndoff, 2002:66).

Yapılan literatür çalışması sonucu, stratejik yönetimin biliminde ulaşılan vizyonun unsurlarını tanımlayıcı bazı görüşlere yer verilmiştir. Bununla birlikte çalışmamızda Collins ve Porras tarafından oluşturulan ve vizyon konulu çalışmalarda, araştırmacılar tarafından sıkça kullanılan vizyon unsurları kullanılacağından, bu unsurlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Bir vizyon ifadesinin doğru tasarlanmış olduğunun ölçütü aşağıda verilen 2 temel bileşenin varlığı ile ilgilidir. Bunlar öz ideoloji ve tasarlanan gelecektir. (Collins and Porras, 1996).

2.3.2.1. Öz İdeoloji

İşletmenin neyi temsil ettiğini ve varoluş nedenini açıklar. Öz ideoloji, ürün ve Pazar ömrüne, teknolojik yeniliklere, yeni yönetim trendlerine karşı üstün gelen işletmenin kalıcı karakterini oluşturur. Liderler ölür, ürünlerin modası geçer, Pazar koşulları değişir, yeni teknolojiler ortaya çıkar, yeni yönetim trendleri ortaya çıkar ve kaybolur. Ancak, büyük şirketlerin öz ideolojisi, ilham kaynağı ve yol gösterici olmaya devam eder. Etkili bir vizyon, işletmenin çekirdek ideolojisini belirterek, işletme gelişip, uluslararası boyutlara geçerken, iş çevresini genişletirken, işletmeyi bir arada

tutan bir bağ görevini görür. Öz ideoloji iki parçadan oluşur. Bunlar; öz değerler ve temel amaçlardır. (Collins and Porras, 1996:66).

Değerler, yönetici ve iş görenlerin hedeflerini başarma yolundayken önem verdiği kavramlardan oluşur. (Ülgen ve Mirze, 2004:183).

Öz Değerler, işletmeye rehberlik eden kalıcı ve temel ilkeler sistemidir. Öz değerler hiç eskimeyen birkaç yol gösterici ilkedен meydana gelir. İşletme içine önem veren, içsel değerleri temsil eder, dışarıdan bir sebebe bağlanmaz. Öz ideoloji işletme dışını hedef almaz, sadece işletme içerisindeki insanlara ilham verir. Büyük şirketler genelde 3 ile 5 arası öz değere sahiptir. (Collins and Porras, 1996:66-67).

Öz ideolojinin ikinci parçasını oluşturan temel amaç, işletmenin var olma sebebidir. İşletmenin işlerini yerine getirebilmesi için gerekli olan ideal bir teşviktir. İşletmenin üretim ya da müşteri kitlesini tanımlamak yerine işletmenin ruhunu çözümlemeye odaklanır. En az 100 yıl sürmesi gereken işletmenin var olma sebebi olan temel amaç, 100 yıl içerisinde birçok kez değiştirilmesi gereken özel hedef ya da işletme stratejileri ile karıştırılmamalıdır. Sahip olduğu özel bir amacını ya da stratejisini gerçekleştirmiş olan bir işletme aynı zamanda temel amacını gerçekleştirmiş olmaz. (Collins and Porras, 1996:68).

Öz ideoloji, zihinsel bir aktivite değildir. İşletme yöneticileri, “sahip olduğumuz öz değerler neler olmalıdır? “ diye sormak yerine “ içtenlikle ve tutkuyla sahip olduğumuz öz değerler nelerdir? sorusunu yöneltmelidirler. Öz ideolojinin görevi, işletmeye yol göstermek ve ilham vermektir, işletmeyi diğerlerinde farklılaştırma gibi bir görevi yoktur. Farklı işletmeler aynı öz ideoloji ve temel amaca sahip olabilir. Örneğin, işletmelerin birçoğu, teknik katkı vermek, insanların yaşamlarını korumak ve geliştirmelerini sağlamak amaçlarını edinmiş olabilir ancak, bunların çok azı bu amacını tutkuyla ve derinlemesine gerçekleştirebilir. (Collins and Porras, 1996:71).

Özetle, öz değerler örgütün vazgeçilmezi olan temel ilkeleridir, temel hedef ise, işletmenin var olma nedenini ifade eder. (Karaman, 2006:28)

2.3.2.2. Tasarlanan Gelecek

Tasarlanan gelecek, “10 ile 30 yıl arasında gerçekleştirilmesi planlanan cesur hedeflere sahip olmak” ve “hedefe ulaşmanın nasıl bir şey olacağına dair canlı tanımlamalar” olmak üzere iki parçadan oluşur. (Collins and Porras, 1996:73).

30 yıla kadar gerçekleştirilmesi planlanan özel hedeflere sahip olabilmek, işletmenin mevcut kaynakları ve mevcut çevresinin çok ötesinde düşünebilme yeteneği olmasını gerektirir. Tasarlanan geleceğin parçalarından “canlı tanımlama” ile işletmenin hedeflerini gerçekleştirdiği zaman nasıl görüneceğine dair, vizyon ifadesinin fotoğrafa dönüşmüş hali sunulur. Tutku, duygu ve inanç canlı tanımlamaların temel parçalarıdır. Bununla birlikte, tasarlanan gelecek bazen çelişkili olabilmektedir. Örnek olarak, bazı şeyleri somutlaştırarak görünür, canlı ve gerçek kılarken, henüz gerçekleşmemiş arzular, umutlar ve rüyaları içerir. (Collins and Porras, 1996:73).

Öz ideoloji ve tasarlanan gelecek kavramları birbirinden farklıdır. İki kavramı karıştırmamaya dikkat edilmelidir. Özellikle 10-30 yıllık özel hedefler ile temel amaçlar birbirine karıştırılmamalıdır. Organizasyonun var olma nedeni olan temel amaç, özel hedeflerle aynı şey değildir. Özel hedefler 10 ile 30 yıl arasında gerçekleştirilebilirken, temel amaç asla tamamlanamaz. Temel amaç, ufuktaki bir yıldız gibidir: sonsuza kadar izlenebilir ancak asla yakalanamaz. Özel hedefler ise, bir dağa tırmanmak gibidir: zirveye vardıldıktan sonra başka bir dağa doğru yola çıkılabilir. Bununla birlikte özel hedefler sadece basit bir hedef değildir. Aynı zamanda, cesur ve büyük hedeflerdir. Fakat bu hedefin mantıklı bir şekilde oluşturulması gerekir. Örneğin küçük bir bankanın “şimdiye kadar ki en güçlü en iyi hizmet veren dünya finans kurumu haline gelmek” hedefi koyması gerçekçi olmayacaktır. (Collins and Porras, 1996:74-75).

Öz ideolojiyi tanımlamak, bir keşif sürecidir; tasarlanan geleceği kurmak ise, yaratıcı bir süreçtir. (Collins and Porras, 1996:75).

2.3.3. Vizyon Sürecini Etkileyen Unsurlar

Doğru bir vizyon ifadesi oluşturabilmek, düzenli bir şekilde sınıflandırılmış bir çalışma yapmayı gerektirir. Düzenli bir çalışma oluşturması bakımından, vizyonu

etkileyen unsurları işletme içi unsurlar ve işletme dışı unsurlar olarak ele alabiliriz. (Karaman, 2006:131-154).

2.3.3.1. İç Unsurlar

İşletme içerisinde vizyon uygulama sürecini etkileyen iç unsurlar; liderler ve lider ekipleri, örgüt kültürü, İşgörenler, ortaklar, birimlerin bilgi seviyesi, kurum çerçevesinde değerlendirme metodu, politika ve strateji geliştirme aşaması, iş çıktılarından yararlanma seviyesidir. (Karaman, 2006:136). Çalışmamızda, belirtilen işletme içi unsurlara sırasıyla açıklamalı olarak yer verilecektir.

- Lider ve lider ekipleri

Yönetim literatüründe lider, vizyon oluşturabilen, uygulatabilen; amaçlanan realitenin ve hedeflerin zihinlerde canlandırabilen, ulaşılmak istenen bu hedef ve amaç görselinin algılanabilmesini sağlayan, bahsedilen görseli ulaşılabilir ve gerçekleştirilebilir yapan kişidir. Bir başka ifade ile lider, “sıra dışı nitelikte muhteşem işleri beraber gerçekleştireceğiz” fikrinde olan kişidir. (Özsalmanlı, 2005:140).

Vizyonun ortaya çıkışı, içtenlikle kabullenmesi ve uygulanmasında lider ve lider gruplarının çok önemli bir rolü vardır. Bir lider ilk olarak, işletme motivasyonunu sağlayacak öz bir vizyon ifadesi oluşturma görevini yerine getirmelidir. İşletme içerisindeki ilk görevini yerine getiren lider ya da lider grupları, oluşturduğu vizyon ifadesine bağlılığı ve inancı da insanlara aktarabilmelidir. (Karaman, 2006:137-140).

Örgütlerin vizyonlarının anlaşılmasında ve uygulama sürecinin olması gerektiği şekilde ilerlemesinde lider kilit rol oynar. Çünkü oluşturulan vizyonun, paylaşılabilmesi liderin bu konudaki yeterliliğine bağlıdır. Liderler sahip olunan vizyona bağlılık oluşturma yanı sıra vizyonun unutulmaması, dolayısıyla aradaki bağın kopmaması için vizyon uygulama sürecinde belirli zaman aralıklarında tekrarlama, hatırlatma çalışmaları yapmalıdır. (Akgemci, Çelik ve Ertuğrul, 2004:24).

- Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, Örgütün iç mensuplarının davranış ve fikirlerini biçimlendiren bir değer ve inanış sistemidir. (Dinçer, 1998:348)

Vizyon kavramı tanımlanırken; “örgütte üyelerinin de içinde olduğu gelecekle alakalı bir fotoğraf, üyelerin paylaştığı ortak anlam ve değerler” ifadeleri kullanılıyorken; Örgüt kültürünün tanımında ise “değerler, kişilerin inanışları, tutum ve davranışlarıdır” ifadeleri kullanılır. İki kavramın tanımından da görüldüğü üzere, hem vizyon hem de örgüt kültürü benzer ya da aynı kavramlardan oluşturulmuştur. Dolayısıyla vizyon ve örgüt kültürü arasında güçlü bir bağ vardır diyebiliriz. (Dursun, 2013:48-49)

Birbirine yakın daha da ötesi benzer kavramları içeren örgüt kültürü ile vizyon kavramları birbirleri ile etkileşim halindedir. Vizyonun, örgüt kültürüne uygun olarak hazırlanması uygulama başarısında etkilidir. Karaman’a göre (2006:143), örgüt kültürü, örgüt içindeki iş görenlerde, “vizyonun gerçekleştirilmesi, ilerleyen dönemler için daha rahat ve daha mutlu bir hayat sürmemizi sağlayacaktır” şeklinde bir tutum oluşturmasını sağlayabilir. Ancak bunun aksi şeklinde, örgüt kültürü çalışanlarda, “belirlenen vizyon asla başarılamaz, bu sadece liderin kafasında oluşturduğu hayal ifadesidir” gibi olumsuz tutumlar geliştirilmesine de neden olabilir.

- İşgörenler

İşletmeler, çevrelerinde meydana gelen hızlı değişimlere ayak uydurabilmek daha da ötesi bu değişimlerde belirleyici rol almak mecburiyetindedirler. Böylesi güçlü bir rolü üstlenebilmek ve kalıcı kılmak, için en uyumlu stratejileri rehber almalıdırlar. Stratejilerin oluşumu , direkt vizyon ve misyon ile alakalıdır. Vizyon ve misyon gerçekleştirilmesinin en temel unsurlarından biri çalışanlarla paylaşılmasıdır. (Çetin, 2009:102). Çalışanlarla paylaşılamayan vizyonların başarısız olma ihtimali çok yüksektir.

İşletme içerisindeki insanlar vizyonun temel öğelerinden olan işletmenin öz ideolojiye sahip olmaları yönünde zorlamaya tabi tutulamaz. İşletme yöneticileri sürekli, “öz ideolojimizi insanlar nasıl paylaşır?” sorusunu sormaktan vazgeçerek, öz değer ve temel amaçlarına meyilli olan insanları seçerek, onları işletmesine dahil etmelidir. (Collins and Porras, 1996:71). İşletmenin kendi öz ideolojisine meyilli çalışanları bünyesinde dahil etmesi, vizyon uygulama sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde anahtar rol oynar. Tam tersi durumda ise, vizyon gerçekleştirilmesi zor durumlara düşebilir.

- **Ortaklar**

Ortaklar, işletmenin anaparasını temin eden özel ya da tüzel kişilerden oluşur. İşletmenin bütün ortaklarının var olan vizyonu paylaşımları ya da benimsemeleri işletmenin gelişmesine katkı sağlar. Vizyonun önemini hissedarlara anlatmak vizyon yönetim sürecinde önem arz etmektedir. (Karaman, 2006:145).

- **Birimlerin Bilgi Düzeyi**

İşletmeye bağlı bütün birimler, vizyon ile alakalı bilgi sürecine dahil edilmelidir. Bununla birlikte, vizyona etki edebilecek bütün bilgilerden, birimler haberdar edilmelidir. (Karaman, 2006:146). Bütün birimlerin kesintisiz bilgiye ulaşılması vizyonun paylaşılmasında ve unutulmamasında etkili olacaktır. Kesintisiz bilgiyi sağlayabilen işletmelerin vizyon uygulama sürecinde daha başarılı olacakları göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir.

- **Kurum Çerçevesinde Değerleme Metodu**

Belirgin ve öz bir şekilde tasarlanan standartlar belirli zaman aralıklarında değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Dönemsel olarak gerçekleştirilmesi gereken bu değerlendirmelere, iş çıktılarının doğruluğunu tespit etmede, geri bildirim elde etmek ve işletme çevrelerinin tepkilerinin anlaşılmasını sağlaması açısından ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan değerlemeler aracılığıyla, var olan eksiklikler ortaya çıkar ve gerekli görülürse vizyon ifadesi tekrardan düzenlenebilir. (Karaman, 2006:146).

- **Politika ve Strateji Geliştirme Aşaması**

Strateji, gelecekte içinde bulunulacak durumların, günümüzden tahmin yürütülemeyeceği kısmen belirsizlik hallerinde ortaya konulan bir karar şeklidir. Politika kavramı ise, belirsizliğin olmadığı durumlarda, önceden karar verilmiş amaçlara erişmek için takip edilen genel ve bir plan anlamına gelmektedir. Strateji, sürekli değişken olma özelliğine sahipken ve bu değişkenliğin yönünün tam olarak kestirilemediği durumlarda alınırken, politika bir kez kararlaştırıldıktan sonra tekrar tekrar değişime tabi tutulmaz. (Küçüksüleymanoğlu, 2008:409).

Karaman'a göre (2006:147), Mevcut misyonun hayata geçmesini başaracak doğru strateji ve yöntemler olmadan en iyi biçimde oluşturulan vizyonlar dahi,

başarısız olabilir. Vizyon açıklamasından çıkartılan stratejiler, işletmenin faaliyetlerinde ve kararlarında yol gösterici rolü üstlenir. Vizyonun gerçekleştirilmesi için stratejiler belirleyerek, somut adımlar gerçekleştirilmiş olur. Böylece, atılan somut adımla vizyonu gerçek hayatta uygulayabilme inancı gücünü artırabilir.

- **İş Çıktılarından Yararlanma Seviyesi**

İşletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetler yani elde ettikleri iş sonuçları ile ilgili çıktılarına yer verdikleri faaliyet raporları, çalışanların yanında başta ortaklar olmak üzere müşterilerin de ilgisini çekebilir. Dolayısıyla ulaşılan iş çıktılarının , iş görenlerle beraber ortaklar ve müşteriler ile de paylaşılması gerekir. İş sonuçlarının paylaşıldığı gruplar, bu sonuçları kullanarak vizyonun başarılmasına katkı sağlayabilirler. (Karaman, 2006:149).

Faaliyet raporları gibi iş çıktılarını inceleyen iç ya da dış unsurları oluşturan grupların, ilan edilen başarılı iş sonuçlarını birebir görmeleri sonucunda, vizyon ve misyon bildirgesine olan inançları ve dolayısıyla bağlılıkları artacaktır. Böylelikle, işletmenin varlığını başarılı bir şekilde devam ettirmesi en büyük görevlerden birine sahip olan vizyonun uygulama süreci sağlıklı bir şekilde devam edilecektir.

2.3.3.2. Dış Unsurlar

İşletme içerisinde vizyon uygulama sürecini etkileyen dış unsurlar; toplum kültürü, müşteriler, tedarikçileri, rakipler, paydaşlar, bilim ve teknolojiye ilerlemelerden oluşabilir.(Karaman, 2006:136). Çalışmamızda, belirtilen işletme dışı unsurlara aşağıda detayları ile birlikte yer verilecektir.

- **Toplum Kültürü**

Kültür, Maddi ve manevi değerleri oluşturmada ve gelecek nesillere ulaştırmada kullanılan, insanın çevresine ne kadar hakim olduğunu yansıtan araçlar, toplumsal ve tarihsel ilerleme sürecinde oluşan tüm maddi ve manevi değerlerin tamamını ifade eder. (<http://tdk.gov.tr/>, 2020).

Örgüt çalışanlarını oluşturan bireyler ait oldukları toplumlara ilişkin kültüre sahip olmakta ve bu kültürü işletme içerisinde yansıtabilmektedir. Eğinli ve Çakır'a göre (2011), işletmeler, toplumdan edindikleri kültürel nitelikleri, yönetim ve yönetim aşamalarının mekanizması ile bütünleştirmektedirler. Bireylerin ait olduğu her bir toplumsal kültürün tesiri, bilhassa işletmelerin felsefesine ve kurumsal tutum kapsamında hissedilir nitelikte yer almaktadır.

Vizyon sahibi olan toplumlara ait bireylerden oluşturulan her bir işgören, örgüt içerisine de kendi kültürünü yansıtacağından, büyük vizyonların başarılacağı inancını içinde taşıyarak, vizyonun paylaşılmasına ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilecektir.

- **Müşteriler**

Günümüzde işletmeler, artan rekabet ortamlarında vizyon ifadelerini oluşturulmaktadır. Elbette bu durum vizyon ifadelerine yansımaktadır. İşletmelerin, küresel ölçeklerde zorlu rekabet ortamlarında ayakta kalabilmeleri, çevredeki değişikliklere ayak uydurabilerek, değişikliklere en hızlı şekilde cevap verebilmelerinden geçer. Hızlı değişen değişikliklere uyum sağlayabilmek dolayısıyla talepleri karşılayabilmek için müşteri odaklı bir vizyon oluşturmak adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler ürün ve hizmet yerine müşteriye odaklanarak vizyon ifadelerini oluşturmalıdır. Çünkü, işletmeler bu şekilde güçlü ve gerçekleştirilebilir bir vizyona sahip olurlar.

Vizyonun müşteri odaklı olarak oluşturulmasının uygulama sürecine bir başka katkısını, müşterilerde bağlılık yaratması olarak ifade edebiliriz. İşletmeler tarafından oluşturulan bir vizyona, o işletmenin müşterileri ne kadar bağlılık gösterirse vizyonun gerçekleştirilmesi o kadar mümkün olur.

- **Tedarikçiler**

Tedarikçilerin seçiminin, işletmelerin stratejilerine göre yapılması gereklidir. İşletmenin stratejine uygun tedarik seçimi yapmak, strateji oluşturma evresinin ilk safhalarında belirlenmesi gereken ve temel kavramlarından olan vizyona uygun seçim yapmak anlamına gelmektedir.

Tedarikçilerin işletme stratejilerine dolayısıyla vizyonuna uyumlu ve işletmeyi amaçlarına taşıyacak özellikte olma gerekliliği, işletmelerin bu işlemi zor ve önemli bir karar süreci ile tamamladığının göstergesidir. (Özel ve Özyürek, 2007:415). Tedarikçilerin, “işletmenin gelecekte ne olmayı istediğini, neyi başarmayı hedeflediğini” bilmesinin ve buna destek olmasının, işletmede ürün ve hizmet niteliğini yükselteceği düşünülür. Bu bakımdan, iyi bir lider, nitelikle mamul ve hizmet vermelerini sağlayan tedarikçilerin vizyonu başarıya götürmesindeki önemini göz ardı etmez. (Karaman, 2006:152).

- **Öteki Sosyal Sınıflar (Paydaşlar)**

Diğer sosyal sınıf kesimini oluşturan; kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, medya kuruluşları vb. paydaş gruplarının da işletmedeki paylarının göz ardı edilmemesi önemlidir. İşletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken desteklerine ihtiyaç duyduğu paydaşlarını anlamak ve onlara karşı sahip olduğu sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdürler. İşletmeler, paydaşları ile ortak amaçlara, paylaşılan vizyona sahipse, vizyonlarını gerçekleştirerek başarıya ulaşabilirler. (Sarıkaya, 2011:43,47).

- **Rakipler**

Vizyon oluşturabilen işletmeler, rakipleri ile rekabet etmede başarı sağlayabilmektedirler. Stratejik yönetimi açıklamak için kullanılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, işletmelerin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri; misyon, vizyon ve amaç ile hedeflerini yerine getirmeleri, rakiplerini doğru analiz ederek, sürdürülebilir rekabet avantajını ele geçirebilmeleriyle mümkün olur. (Muslu, 2014:168).

- **Bilim ve Teknolojideki İlerlemeler**

Dünya da hızla meydana gelen gelişen teknolojik değişim ve yeniliklere ilgisiz kalan bir vizyon ifadesi başarıyı yakalayamaz. Gelişen Teknolojisinin getirdiği kolaylıklar, vizyon sürecini başarıya taşımaktadır. İşletmelerin bilgi teknolojilerinden faydalanma süreci; teknolojiye ne şekilde faydalandığı; günümüzde kullanılan teknolojiye, yararlanılan ya da gelecekte yararlanılacak araç-gereçlerin uyumluluğu, vizyonu rasyonel hale getirebilir. (Karaman, 2006:154-155).

2.4. Misyonun ve Vizyonun Oluşturulması

Çalışmamızın kavramsal çerçevesi içerisinde yer alan vizyon ve misyonun oluşturulması ile ilgili bu bölümümüzde, yönetim ve organizasyon literatüründe yapılmış çalışmaların incelenmesi sonucu ulaşılan bazı misyon ve vizyon oluşturma açıklamalarına yer verilecektir.

Vizyonun Oluşturulması: Vizyonda yer alacak, tüm dünyada geçerli olan yönelimleri tespit etmek, vizyon oluşturma sürecinin başlangıç noktası olmalıdır. Dolayısıyla liderlerin ilk yapması gereken, kendi alanlarındaki evrensel yönü, vizyonu tespit etmektir. Örneğın günümüzde “müşteri odaklı yönetim anlayışı” “ insan kaynaklarını güçlendirme” vb. gibi konular vizyonda yer alması gereken temel yönetim ve işletmecilik yönelimleridir. İşletme liderleri ya da ya da vizyon oluşturma gruplarının, vizyon geliştirme sürecindeki takip etmeleri gereken ikinci adım, günümüzdeki yönelimleri başlangıç noktası olarak belirlemek ve gelecek yönelimleri önceden tahmin ederek, günümüzden hareket eden, geleceğe meyilli vizyonları belirlemektir. Gelecek yönelim tahminlerini lider ya da vizyon oluşturma grupları kendi yaratıcılıklarını kullanarak tespit edebilecekleri gibi kurumsal zekayı kullanarak, iş görenlerin tümünün fikri ve yaratıcılıklarından faydalanarak da yapabilir ve güçlü bir vizyon geliştirebilirler. (Akdemir, 2008:33-34).

Bir vizyon ifadesini oluşturabilmek için aşağıdaki 8 adımı tamamlamak gereklidir. (Posner and Kouzes :1996: 17-19)

- Geçmiş hakkında düşün
- Ne istediğine karar ver
- Nasıl bir farklılık yapacağın hakkında bir yazı yaz
- Kısa ve öz bir vizyon ifadesi ya
- Ön sezi ile hareket et
- Varsayımları test et
- Gelecekçi ol
- Vizyonunun provasını yap

Vizyon belirleme çabalarında ilk aşama, vizyon kavramına inanç yaratma sürecidir. İnanç erk kaynağıdır. İnsanı güdüleyen sonsuz bir güç kaynağıdır. İnsanlar gibi işletmelerde inançlara sahip olmalıdırlar. İşletmede İmkânsızlık düşüncesini an

aza indirecek fikir yapılarının hakim olması sağlanarak, geleceğe ait vizyonun doğru ve eksiksiz bir şekilde oluşturulması sağlanabilir. Bununla birlikte, başarılı bir vizyonun oluşturulabilmesi için ikinci aşamada, üst yönetimin vizyona yönelik güçlü bir inanca sahip olması ve vizyon belirleme sürecinde yol gösterici rolü üstlenmiş olması gereklidir. Yönetiminin bütünüyle dahil olmadığı bir sürece diğer bireyleri dahil etmek pek mümkün değildir. Bu yüzden yönetimin tamamının katılımının vizyon oluşturulmasında anahtar bir rolü vardır. Globalleşme ile beraber işletmeler bütün dünyada yaşayan bireyleri kapsayan bir vizyon oluşturmalıdır. Böylece, rekabet avantajı sağlamaları ile birlikte küreselleşebilirler. Başarılı bir vizyon oluşturabilmede iş görenlerin de payı vardır. Çalışanların katkılarıyla oluşturulan vizyon, yöneticilere yeni düşünceler oluşturma ve vizyonu kolaylıkla anlatabilmede faydalı olabilirler. Son olarak, vizyon sürecinde, vizyon belirleme ve geliştirme grupları kurulmalıdır. Bu grupların başlıca gayesi geleceği tahmin ederek, geleceğe yön verebilmektir. (Karaman, 2006:99-112)

Vizyon oluşturma aşamasında iki esas rehber alınabilir; (Ülgen ve Mirze, 2004:182-183)

1- Girişimci ya da lider tarafından belirlenen bir vizyonun işletme mensupları ile paylaşılması ya da geliştirilmesi. - İlk esas ile vizyon oluşturulurken , ifade ve gayede net olunmalı, vizyon esas olan gerçekler devamlı ve net şekilde belirtilmeli, iş görenlerin değerli olduğu vurgulanmalı ve vizyon ile ilgili iş görenlerin fikirleri alınmalıdır.

2- Vizyonun iş görenlerle beraber oluşturulması – İkinci esas ile vizyon oluşturulurken; herkesin fikrine eşit oranda önem verilmeli, ortak noktada buluşmaktan öte birbirini bütünleyen fikirlere önem verilmeli, maksadın vizyonu oluşturmak yerine gerçek bir vizyon meydana getirmek olduğu akıldan çıkartılmamalıdır.

İlk esas ile başarıya ulaşma oranı, işletmenin en üst kademesindeki yöneticinin liderlik kabiliyetine bağlı olarak değişir. İkinci esas ile başarının sağlanabilmesi için ise, ortamın en üst düzeyde sağlıklı olması gereklidir.

Yükseköğretim kurumlarında oluşturulan stratejik planlama grubu, Rektörün vizyon açıklamasıyla ilgili bakış açısını dahil ederek, yasal düzenlemeler ile

yükseköğretim kurumlarına verilen vazifelere dayanıp, paydaşların yüksek katılımı sağlayarak birkaç farklı vizyon taslak seçenekleri oluşturur. Strateji Geliştirme Konseyi, sunulan alternatif vizyon ifadelerinden faydalanarak vizyon ifadesinin son halini oluştururlar. (Kalkınma Bakanlığı, 2018:34)

Misyonun Oluşturulması: Misyon Bildirgesi 2 aşamadan oluşmalıdır. (Bryson and Alston, 2011:92,108-110)

1. Misyon ile ilgili mevcutta var olan maddeler hazırlanır ve tanımlanır. Stratejik Planlama grubu, ilk aşamada oluşturulan maddeleri incelenmeli ve misyon hazırlama grubunun her bir üyesi bireysel olarak sekiz soru ile oluşturulan çalışma sayfasını doldurmalıdırlar. Bireysel olarak yanıtlanan soruların cevapları grup olarak incelenmelidir. Misyon oluşturulabilmesi için yanıtlanması gereken sekiz maddelik sorulara aşağıda yer verilmiştir;

- Görevimiz nedir? Biz kimiz ve maksadımız nedir? Hangi işi yapıyoruz, kime hizmet veriyoruz? Farklılıklarımız nelerdir?
- Karşılamanız ya çözüm sunmanız gereken sosyal ve politik ihtiyaçlar nelerdir?
- Bu ihtiyaçları karşılamak ya da çözüm sunmaktaki rolümüz nedir? İşetmemiz diğerlerinden ne şekilde ayrılır?
- Tespit edilen ihtiyaç ya da sorunlara karşılık vermek ve öngörmek ya da farkına varmak için ne yapmak istiyoruz?
- Ana paydaşlarımıza nasıl karşılık vermeliyiz?
- İşletme felsefemiz ve paylaştığımız temel değerlerimiz nelerdir?
- Mevcut misyonumuz güncel değil mi ? Güncel değilse, nasıl ?
- Misyonda hangi değişiklikleri önerirdiniz?

2. Bireylerin yukarıdaki soruları yanıtlayıp, grup olarak sonuçlarını tartışmasından sonra, misyon hazırlama grubundan bir kişi ya da küçük bir ekip taslak misyon bildirgesini hazırlanmalıdır. Hazırlanan taslak yorumlamaları için paydaşlara dağıtılmalıdır. Tüm bu işlemler boyunca misyon ifadesi üzerinde yeniden

değerlendirmeler yapılmalıdır. Gerekirse, bir kişi ya da küçük bir grup ana paydaşların değerlendirmesi için yeni bir misyon önermekle görevlendirilebilirler.

Misyon bildirgesinin bir kısmını işletmenin yaptığı işin ne olduğunun açıklaması oluşturur. İş açıklamalarında; müşteriler, imalatının yaptığı mal ve sunduğu hizmetler, imalat faaliyetlerinde faydalandığı teknoloji ve aşamalar, içinde bulunduğu pazar ile alakalı bilgilere misyon ifadesinde yer verilmektedir. Bununla birlikte misyon ifadesi oluşturulurken yer verilmesi gereken farklı unsurlarda vardır. İşletmeyi kendisiyle aynı alanda iş yapan diğer işletmelerden farklı kılan şey nedir? Gelecekteki fark ne olacaktır? Başlıca önem vermesi gereken iş değerleri nelerdir? İş felsefesi, İş duruşu nasıl olacaktır? sorularının yanıtlarına yer verilmesi ile misyon bildirgesinin diğer unsurları tamamlanmış olarak, eksiksiz ve doğru bir misyon açıklaması hazırlanmış olur. (Ülgen ve Mirze, 2004:175)

Yükseköğretim kurumlarının misyonunu belirlemede stratejik planlama için oluşturulan grup, Rektörün bakış açısı çerçevesinde Strateji Geliştirme Kurulunun fikirlerini alır. Planlama grubu, bu bakış açısı ve görüşler ışığında, yasal olarak Yükseköğretim Kurumuna verilen görevleri göz önünde bulundurarak iç paydaşların iştiraki ile misyon seçenek taslaklarını oluştururlar. Strateji Geliştirme Kurulu belirlenen taslak misyon seçeneklerini değerlendirerek misyon bildiriminin son halini hazırlarlar. (Kalkınma Bakanlığı, 2018:31)

2.5. Misyon ve Vizyonun Değiştirilmesi

Misyon ve vizyon değişikliklerine yönelik yapılan çalışmalardan yararlanılarak bu iki kavramın tüm kurum ve kuruluşları kapsayan değişim durumları ile ilgili açıklamalara yer verildikten sonra, Yükseköğretim kurumlarında misyon ve vizyon değişimi konusuna bilgilere yer verilecektir.

Mevcut misyona yapılan analizler neticesinde işletme, bu misyon ile varlığını devam ettiremeyecek sonucu ortaya çıkıyor ya da varlığını devam ettirse bile pazarın küçülmesi ya da rekabet üstünlüğünü elde tutmakta zorlanması durumlarında, mevcut örgüt misyonu için değişikliğe gidebilir ya da tamamıyla yeni bir misyon belirleyerek bu yeni haliyle varlığını devam ettirmeye çalışabilir. Misyon değişikliği içerisinde küçük, önemsiz değişiklikler olabileceği gibi işletmede yapılan işi bütünüyle değiştirecek şekilde de olabilir. Bununla birlikte, iş inançları, değer ve

yaklaşımlarında meydana gelen pozitif değişiklikler de misyonda değişikliklere sebep olabilecek etmenlerdir. (Ülgen ve Mirze, 2004:68-69).

İşletmeler, mevcutta sahip olduğu misyon ifadesini, zaman geçtikçe çevrenin değişmesi sebebi ile ya da ifadenin artık, işletmenin bünyesine sonradan dahil ettiği ürünü ya da yeni girmiş olduğu pazarı temsil etmemesi nedeniyle, yeni koşullara uyarlayarak yeniden düzenleyebilirler. (Kotler, 1997:68)

Mevcut misyon ifadesinin işletmeyi yansıtmadığı düşünüldüğünde misyon ifadesi yenilenmelidir. Peter Drucker'e göre; işletme, basit görünen fakat yanıtlamanın çok zor olduğu “İşimiz nedir?” “Müşterimiz kimdir?” Müşteri değerlerimiz nelerdir? “İşimiz ne olacak ve ne olmalıdır? sorularını sürekli olarak, belirli aralıklarla kendisine sormalı ve aldığı yanıtlar çerçevesinde gerekiyorsa misyon ifadesini yeniden düzenlemelidir. Başarılı işletmeler belirli zaman aralıklarıyla bu soruları sorar ve baştan sona büyük bir titizlikle yanıtlar. (Kotler, 1997:68-69)

Şirketin var olan misyonu sık bir şekilde değiştirilmemelidir. Ancak, sürekli bir şekilde yeniden gözden geçirilmelidir. Yeniden değerlendirme esnasında, misyon ifadesinde bir sözcük değişikliği yapmak gibi küçük değişikliklerde bulunmak olağandır. Fakat ifadede büyük kapsamlı değişiklikler sıkça rastlanmaz. Öte taraftan, misyonda büyük kapsamda bir değişiklik yapmak, işletmede önemli bir değişikliğe ihtiyaç duyulduğunu gösteren en hızlı yoldur. (Quigley, 1993/1998:56-57).

Anderson'a göre (1983), Örgütsel misyon ifadesi, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresinde meydana gelen değişimlere göre yenilenebilir. Değişen müşteri talepleri, oluşan yeni pazarlar ve teknolojik değişimler gibi etmenleri içeren dış çevre değişimleri ile misyon açıklaması değiştirilir. Benzer şekilde, işletmenin ekonomik, fiziki ya da insan kaynaklarında meydana gelen değişimler gibi etmenleri içeren iç çevre değişimleri sebebiyle misyon ifadesi yeniden değerlendirilerek değiştirilir. (Çomaklı vd., 2007).

Özellikle eğitim kurumları, oluşturdukları misyon ifadesine göre varlığını sürdürüp sürdüremediğini belirli aralıklarla gözden geçirmelidir. (Kotler ve Fox, 1995:157).

Organizasyonların oluşturdukları vizyon bildirgelerini uzun yıllar boyunca koruması, değiştirmemesi yaygın bir durumdur. Vizyon bir kere oluşturulduğunda, bütün liderlerin onun kalıcı olmasını arzu etmeleri ile birlikte tüm örgüt mensupları, bu vizyon ilkelerini yerine getirmek için elinden gelen bütün çabayı sarf edebilir. Oysa vizyonu değiştirmeye olan direnç, çoğu zaman yanlış bir davranıştır. Dünyada sürekli değişmeler meydana gelmektedir. Dolayısıyla, vizyon da değişmelidir, bu değişim karşısında ilk oluşturulduğu şekliyle kalmamalıdır. Bütün endüstriler kendilerini aşacak, yeni çevre düzenlemeleri, medikal araştırmalar, uluslararası rekabet gibi etkenlerin oluşturduğu bir değişiklik nedeniyle, artık varlıklarını sürdüremeyecek hale gelebilir ya da yeni bir yapılanma yapmak zorunda kalabilirler. Bu yüzden vizyon sahibi bir lider, değişikleri takip ederek, vizyonun yeniden düzenlenmesi gerektiği zamanları bilmelidir. (Nanus, 1992).

İşletmenin, tüm yaşam döngüsü boyunca, etrafında meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için verdiği mücadeleden başarılı olabilmesi, vizyon ve misyon ifadesini sürekli olarak gözden geçirme durumuyla ilişkilidir. İç ya da dış çevrelerinde herhangi bir değişiklik meydana gelen işletmelerin, vizyon ve misyon ifadelerini gözden geçirmeleri gereklidir. İç ve dış çevreyi gözlemlemenin yanında işletmeler, vizyon ve misyon ifadelerinin uygunluğunu ve geçerliliğini test etmek için, insanların görüşlerini almalı, veri analizi yapmalı ve işletmenin öz değerlerinin felsefesi ile uyumlu olup olmadığını kontrol etmelidirler. (Hattangadi, 2015:27-28).

Stratejik yönetim başlangıç noktalarından birisini işletmenin misyonu oluştırmaktadır. Var olan misyon üzerinde analiz gerçekteştirilir ve stratejilerin ne olacağı belirlenir. Doğal bir şekilde olması gereken , bir işletmenin varlık ve rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmesi için belli periyotlarla misyon değişikliği yapılabilir. İşletmenin mevcut misyonu analizlere tabi tutularak en baştan ele alınabilir. Örgütsel misyondaki değişiklik, nadir şekilde belirli aralıklarla yapılabilir. Ancak, İşletmenin vizyonu ve temel değerlerinde de, farklılık olması gerektiğinde büyük değişiklikler yapılmalıdır. İşletmenin başarılı olabilmesi için çevresini iyi analiz etmesi ve paydaşlarını tanıması gerekir. Bununla birlikte çevre koşullarında değişmeler olması durumunda misyon ve vizyon bildirgesini değişen koşullara göre yeniden düzenlemesi gerekir. (lgen ve Mirze, 2004:68-69).

Yükseköğretim Kurumları yeni dönem stratejik planlarını hazırlarken, mevcut misyon ve vizyon ifadelerinde değişiklik yapmak zorunda değildir, Ancak, kurumun çevresinde oluşan değişikliklere göre uyarlayarak bu ifadeleri daraltma ya da genişletmeyi kararlaştırabilirler. Yasa, üst politika belgeleri ve Yükseköğretim Kurumları yaklaşımlarında önemli farklılıkların meydana gelmesi durumunda kurumlar misyon bildirimlerini yeniden değerlendirerek değişiklik yapabilirler. (Kalkınma Bakanlığı, 2018:31)

2.6. Misyon ve Vizyon İfadeleriyle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmamız kapsamında, daha önceden yapılmış, “vizyon ve misyon” kavramlarını içeren çalışmalar incelenmiştir. Özel ve kamu kuruluşları ile Üniversiteler üzerinde gerçekleştirilen araştırma örneklerine sırası ile yer verilmiştir.

Akçura’nın (2019), “ Stratejik Yönetim Kapsamında Helâl Turizm Otellerinin Vizyon ve Misyon Bildirgelerinin Analizi” isimli, “halalbooking.com” sitesinde bulunan 5 yıldızlı 47 otel içerisinde vizyon ifadesi için 21 tanesi, misyon ifadesi için 25 tanesi üzerinde içerik analizi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada, son zamanlarda farklı bir yer edinen ve belli müşterilerce özellikle tercih edilen helal kavramlı otellerin vizyon ve misyon bildirgelerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, Helal konseptli otellerin misyon bildirgelerinde, sıklıkla “müşteri, hizmet felsefe, karlılık-gelişme-devamlılık” unsurlarını; vizyon bildirgelerinde ise, sıklıkla “idealistik, gelecek öngörücü, farklı olma ve orijinal” unsurlarını kullandıkları görülmüştür.

İŞİK’ın (2018), “Stratejik Yönetimde Misyon ve Vizyon İfadelerinin Önemi: Türkiye ve Japonya Karşılaştırması” isimli nitel içerik analizi kullanılarak çalışması, 2015 yılı içerisinde İstanbul Sanayi Odası ilk 500 içerisinde giren 500 işletmesi ve 2015 Japan Times ilk 200 işletmesinden ilk 100 içerisindeki işletmeler üzerinde, misyon ve vizyon bilgilerinde bulunması gereken öğelerin ne kadar kullanıldığını Türkiye- Japonya karşılaştırması yaparak incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, Hem Türk hem Japon işletmelerin misyon bildirgelerinde pazar, teknoloji, karlılık/gelişme/süreklilik, iş gören ve sosyal bilinç öğeleri üzerinde çok durulmuyorken , ürün-hizmet, müşteri ve yetkinlik öğeleri işletmelerin çoğunluğu tarafından vurgulandığı görülmüştür. Vizyon bildirgelerinde de bazı unsurlar ön plana

çıkarken bazıları ise geri planda bırakılmıştır. Dolayısıyla incelenmeye alınan işletmelerin misyon ve vizyon bildirgelerinin eksiksiz, doğru bir şekilde oluşturulamadığı anlaşılmıştır.

Alkoç'un (2010), "Miyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri" isimli, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören işletmeler üzerinde yapılan çalışması, işletmelerin misyon ve vizyon bildirgeleri ile işletme performansı arasındaki ilişki 5'li Likert Tipi Ölçeği kullanılarak hazırlanan soru formlarının online olarak ya da faks aracılığıyla katılımcılara ulaştırılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, misyon ve vizyona sahip işletmelerin aktif ve satış karlılığında, yıllık değişim kriterlerinde daha önde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, mali performans ölçütleri ve misyon-vizyon bildirgelerinden duyulan doyum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bart'ın (2007), "A Comparative Analysis of Mission Statement Content in Secular And Faith-Based Hospitals" isimli çalışmasında, inanç temelli ve laik hastanelerinin misyon ifadelerinin bileşenlerinde ve misyonla ilgili performans değerlerinde farklılıklar olup olmadığını araştırmaktır. Kanada'da bulunan 515 hastaneden seçilen 130 üst yönetici üzerinde anket uygulanarak gerçekleştirilen araştırmada, Sıklık Çözümlemesi, Tek Faktörlü Varyans Analizi, Ki-Kare ve Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre, inanç temelli ve laik hastanelerinin misyon ifadelerinde farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, inanç temelli hastanelerin çalışanlarının performansının laik hastanelerde görev yapanlara göre daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir'in (2019), "Esenyurt'taki Okulların misyon ve vizyon ifadelerinin incelenmesi" isimli, içerik analizi yöntemiyle, İstanbul Esenyurt'ta 97 devlet okulu üzerinde gerçekleştirilen çalışmasının amacı, bu bölgede yer alan okulların misyon ve vizyon ifadelerini inceleyerek, en sık üzerinde durulan ifadeyi ve okullar arası misyon-vizyon ifadelerinin karşılaştırılması sonucu ifadeler arasındaki farklılık ve benzerlikleri tespit etmektir. Araştırma sonucunda, misyon bildirgelerinde olduğu gibi vizyon bildirgesinde de en sık "eğitim ve öğretim" ifadesinin kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

Yavuz ve Döven'in (2018), "Misyon ve Vizyon İfadeleri Kurumu İfade Etmekte midir: Kamu Hastane Birlikleri Örneği" isimli çalışması Türkiye'de bulunan 89 Kamu Hastane Birlikleri içerisinde 43'ünün misyon ve vizyon ifadesi nitel araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Misyon ve vizyon kavramlarının literatürde belirlenen kıstaslara göre oluşturulup oluşturulmadığının araştırılmasının amaçlandığı araştırma sonucunda, Misyon bildirgesinde en sık hizmet, Pazar ve müşteri unsuruna, vizyon bildirgesinde ise emin sağlık hizmeti, arzulanan kalite ölçütlerine varmak, hasta beklentilerine cevap vermek, insana yönelik bilinç en sık vurgulanan ifadeler olduğu tespit edilmiştir.

Renkal'a (2012) ait "Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi" isimli, Türkiye'de bulunan 16 Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarında yer alan vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmesiyle gerçekleştirilen çalışmada, stratejik planlarının farklılıklarının ve benzerliklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, Belediyelerin stratejik planlarında özel, kendisini bir diğer kurumdan ayırt edebilecek ifadeler, yer vermediği, birbirinin benzeri genel ve yüzeysel ifadelerle stratejik planlarını oluşturdukları görülmüştür. Ancak, stratejik planlarını bilinçli ve etkili bir şekilde hazırlayan belediyeler de olduğu görülmüştür.

Akonkwa'nın (2010), "A Content Analysis of European Universities' Mission Statements" isimli, temel bileşen analizi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmasında, 23 Avrupa ülkesinin misyon bildireleri ve diğer stratejik dokümanları incelenmiştir. Çalışmanın amacı, misyon oluşturma'nın kar amacı olan ya da olmayan tüm kuruluşlar için önemli bir role sahip olduğunun, üniversiteler tarafından farkındalığının; misyon ifadesinde bu farkındalığı nasıl yansıttıklarının incelenmesidir. Araştırma sonucunda, üniversitelerin misyon içeriği ve yapısında, rekabetçi konum araştırması, birlikte çalışma(uyum), hayatta kalma kısıtlamaları, rekabet avantajı kaynağı ve paylaşılan akademik değer boyutlarına göre farklılıklar olduğu vurgulanmıştır.

Arabacı ve Şener (2014), "Üniversitelerin Misyon İfadelerinin Tematik Olarak İncelenmesi" isimli çalışması, doküman incelemesi tekniği ile Türkiye'de yer alan 46 vakıf, 94 devlet üniversitesi üzerinde, bu üniversitelerin hangi unsurları ne kadar çok vurguladığını ve benzerliklerinin neler olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışma

sonucunda, üniversitelerin misyon ifadesinde en çok “Eğitim Öğretim Hizmeti” kavramına yer verdiği ortaya çıkmıştır.

Cortés-Sánchez’ın (2017) “Mission and Vision Statements of Universities Worldwide - A Content Analysis” isimli, “Voyant Tools” kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada dünya çapındaki üniversitelerin 291’inin vizyon, 338’inin misyon ifadelerinin içeriklerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, vizyon ifadelerinde küresel bir eğilim olduğu, araştırma ve öğrenmeye yönelik genel bir zorlama olduğu, sayısal öğelere yer verilmediğine ve üniversiteler ile özel işletmeler arasında kullanılan terimler bakımından benzerliklerin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, vizyon bildirgesinin misyon bildirgesine kıyasla daha kısa tutulduğu, Güney Amerika’daki üniversitelerin diğer ülkelerin üniversitelerine göre hem misyon hem de vizyon ifadelerini daha uzun tutulma eğiliminde olduğu, özel üniversitelerin öğretim süreçlerine odaklanırken, devlet üniversitelerin bireysel olarak öğrencilere odaklandığı görülmüştür.

Kunt’un (2012), “Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi” isimli çalışmada, içerik analizi kullanılarak Türkiye’de bulunan Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin stratejik planları içerisinden vizyon, misyon ve stratejik amaçlar değerlendirilmiştir. Üniversitelerin misyon, vizyon ve stratejik amaç bildireleri arasında bir farklılığın olup olmadığının tespiti amacıyla gerçekleştirilen çalışma sonucunda, bu ifadelerin farklılıklara sahip olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca misyon bildirelerinde, en çok “toplumsallık” ifadesine yer verildiği, vizyon bildirelerinde ise en sık evrensellik ifadesinin vurgulandığı görülmüştür.

Özdem’in (2011), “Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi” isimli, 72 devlet üniversitesi üzerinde, içerik analizi tekniğiyle gerçekleştirilen çalışmada, misyon bildirgesinde en sık “evrensel ölçütte ehil ve yetkin bilgiyi barındıran” ifadesine yer verilmiştir. Üniversitelerin vizyon ifadelerinde de en sık, araştırma görevine dönük hizmetlerle alakalı kavramları vurguladığı görülmüştür.

Korkmaz (2019), “Türkiye’deki Üniversitelerin Web Sayfalarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Uluslararası Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi” isimli

çalışmasını, içerik analizi ve Maxqda 11 programı kullanarak, Türkiye’de bulunan 129 devlet 72 vakıf üniversiteleri ile dünyada en önde olan 20 üniversite ve G-20 ülkelerinden en önde olan üniversitelerin vizyon ve misyon kavramlarının aralarındaki fark ya da benzerliklerin ortaya çıkması amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, çalışma kapsamında alınan tüm üniversiteler içerisinde, sadece Türkiye’de bulunan devlet üniversitelerin “etik değer” ifadesi üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Ayrıca Türkiye’de bulunan vakıf üniversiteleri dışındaki tüm üniversite gruplarında, “sinerji” kavramına değinilmediği ortaya çıkarılmıştır. Tüm bu sonuçlarla birlikte, Türkiye’de bulunan tüm üniversitelerin diğer ülkelerin üniversitelerine oranla misyon ve vizyon ifadesini daha kapsamlı ve uzun tuttuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özmen, H., Özmen, F., Sakarya (2013), “Beş Yılda Ne Değişti?: Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları(Misyon ve Vizyon Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz)” isimli çalışması, 2006 yılında kongre sunumu yapılan “Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz” isimli çalışmanın devamı kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma, I. Grup Üniversiteler olarak isimlendirilen dokuz devlet üniversitesi üzerinde, bu üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerinde beş yıl içerisinde (2006-2012) ne gibi değişikliklerin meydana geldiğinin, misyon-vizyon ifadelerindeki farklılıkların üniversitenin amaç ve hedeflerine olan etkisinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Literatür incelemesi sonucu ulaştığımız ve araştırmamız içerisinde yer verdiğimiz misyon ve vizyon kavramı ile ilgili çalışmalara bakıldığında, Özel Kuruluşlar, Devlet Kamu Kuruluşları ve Üniversiteler üzerinde, vizyon ve misyon konulu bir çok çalışmanın yapılmış olduğu göze çarpmıştır. Ancak bu çalışmalar, genel itibari ile özel sektör kuruluşları üzerinde, misyon ve vizyon ifadelerinin karşılaştırılması ile değişik ve/veya benzerliklerin ortaya çıkarılması kapsamında yoğunlaşmıştır. Araştırmamız dahilinde, iki önemli kavram olan vizyon ve misyon değişikliklerine ya da benzerliklerine ulaşma amacı genişletilerek, bu benzerlik ve farklılıkların sebepleri açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu ifadelerin üniversitelere özgü olarak etkin ve doğru bir şekilde oluşturulup oluşturulmadığı, güncel olup olmadığı da incelenmiştir. Bu bakımdan çalışmamız, literatürde bulunan bir boşluğu tamamlayıcı niteliktedir.

3. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNLENDİRMEDE NELER DEĞİŞTİ?: 2. VE 3. DÖNEM DEVLET ÜNİVERSİTELERİ STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Çalışmamızın 3. bölümünde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Yapılan bu açıklama sonrasında, araştırmamızın kapsam ve sınırlılıkları hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırma yönteminin de detayları ile verildiği bölümümüz, araştırma verilerinin analizi ile tamamlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışma kapsamında, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyon ifadelerindeki değişikliklere ışık tutmak amaçlanmıştır. Bununla birlikte 3. dönem planını yayınlayan devlet üniversitelerin stratejik planları üzerinde yapılacak karşılaştırmalı analizler ile üniversitelerin misyon ve vizyon oluşturma aşamasında bugüne kadar geldiği nokta ortaya çıkarılacaktır.

İşletmeler için stratejik plan hazırlayarak bu plana odaklı çalışma, evrensel düzeyde adeta zorunlu hale gelen, günümüz koşullarına en uygun çalışma biçimidir. Günümüz koşullarındaki dinamik çevreye ayak uydurması ilk sıralarda beklenen üniversiteler de stratejik planlarını 2006 yılından itibaren hazırlamaya başlamışlardır. Üniversitelerin stratejik planlarında en önemli kısımlardan biri de stratejik yönlendirmeyi oluşturan vizyon ve misyon ifadeleridir.

Stratejik Planlar sadece bir kere yapılan planlamalar değildir. Üniversitelerin kendi web sayfaları ve “ www.sp.gov.tr ” sitesinde yer alan planlar incelendiğinde birinci ikinci, üçüncü dönem stratejik planlarını yayınlayan üniversiteler olduğu ve bu planlarda farklı misyon ile vizyon ifadelerine yer verdikleri görülmüştür. İç çevre-dış çevre değişimi, yönetici değişimi, değişen çevreyle birlikte yeni fırsat ve tehditlerin ortaya çıkması gibi sebeplerle misyon ve vizyon ifadesinde değişiklik yapmak kurumlar için büyük önem arz ettiğinden, topluma bilimsel ve teknolojik alanlar başta olmak üzere birçok alanda yol gösterici kurum olarak bilinen üniversitelerin de değişen koşullara göre misyon ve vizyon ifadesini yeniden düzenlemeleri zorunluluk haline gelmiştir.

Üniversitelerin iki dönem stratejik planlarında yer verilen misyon ve vizyonlarını, karşılaştırmalı analizlerle inceleyerek değişiklikleri ortaya çıkarmak üniversitelerin misyon ve vizyon oluşturma aşamasında geldiği noktayı tespit etmek açısından önemlidir. Bunun yanında, araştırmamız stratejik planlarda yer verilen misyon ve vizyon ifadelerinin, sürekli değişen çevreye başka bir deyişle hiçbir zaman durağan kalmayan çevreye ayak uydurup uyduramadıklarının, üniversitelerin kendilerini güncel tutup tutamadıklarının tespit edilmesi açısından da büyük önem arz etmektedir.

3.2. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmada, II. ve III. dönem stratejik planlarını yayınlayan Yükseköğretim Kurumlarının stratejik planlarında yer verdikleri misyon ve vizyon ifadelerindeki değişiklikler araştırılmış olup, araştırma evreninin kapsamını, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın “www.sp.gov.tr” adresi ve üniversitelerin web sayfaları incelendiğinde III. dönem stratejik planını yayınladığı tespit edilen 51 devlet üniversitesinin misyon ve vizyon ifadeleri oluşturmaktadır.

Arabacı ve Şener'in (2014) gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yükseköğretim kurumlarının misyon bildirgelerinin birbirine çok benzer ifadelerden oluştuğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma üniversitelerin genel olarak ilk yayınladıkları stratejik plan döneminde iken gerçekleştirilmiştir. Benzer şekilde yükseköğretim kurumlarının ilk stratejik planlarını yayınladığı dönemde, Özdem (2011) tarafından gerçekleştirilen “Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi” isimli araştırmada, devlet üniversitelerin stratejik planları içerisinde yer verdikleri misyon ve vizyon ifadelerinin birçok farklı özelliklere sahip olan üniversiteler arasında bile düşündürücü şekilde benzer olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde daha önceden de yapılmış bu çalışmalar gözetilerek, devlet üniversitelerinin, ilk planlarını hazırladığı dönemde başka bir ifade ile stratejik plan hazırlama için bir geçiş dönemi olarak kabul edilebilecek bu dönemde, stratejik planlama konusunda yeterli bilince sahip olmamaları, dolayısıyla gerçek durumlarını, misyon ve vizyonlarını yansıtmayan, birbirinin aynı ifadelerle stratejik planlarını oluşturmadıkları düşüncesi ile, misyon ve vizyon ifadelerindeki değişikliklerinin incelendiği çalışmamız, Türkiye’de II. ve III. dönem stratejik planlarını yayınlayan devlet üniversiteleri ile sınırlı tutulmuştur. Bununla birlikte, misyon ve vizyon

ifadelerindeki değişiklikler incelenirken, araştırmamız II. ve III. dönem stratejik planlarla sınırlı tutularak, I. dönem stratejik planlar dahil edilmemiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı “www.sp.gov.tr” adresinde ve kendi web sayfalarında II. ve III. dönem stratejik planlarını yayınlayan Türkiye’de bulunan 51 devlet üniversitesinin misyon ve vizyon ifadelerinin karşılaştırması yapılmıştır. Üniversitelerin misyon ve vizyon içeriklerinin karşılaştırıldığı araştırmamız, içerik analizi yöntemi kullanılarak yapılmıştır. İçerik analizi kayıtların ve belgelerin incelenmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir. Nitel araştırma yöntemlerinden birini oluşturan içerik analizi sözlü, yazılı ya da diğer öğelerin objektif ve dizgesel olarak incelenmesini sağlayan bir bilimsel yaklaşımdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001:22). Nitel model çalışması olan araştırmamızda var olan durum olduğu şekliyle betimlenmeye çalışılarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Üniversitelerin II. ve III. dönem yayınlanan stratejik planlarında yer verdikleri misyon ifadelerinde neler değişmiştir?
2. Üniversitelerin II. ve III. dönem yayınlanan stratejik planlarında yer verdikleri vizyon ifadelerinde neler değişmiştir?

3.4. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı “www.sp.gov.tr” adresinde ve kendi web sayfalarında II. ve III. dönem stratejik planlarını yayınlayan Türkiye’de bulunan 51 devlet üniversitesinin misyon ve vizyon ifadeleri oluşturmaktadır. Çalışma evrenin tamamına ulaşılması hedeflendiği için örneklem tayinine gidilmemiştir. Araştırmamızın evrenini oluşturan 51 devlet üniversitenin isimleri Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Evrenini Oluşturan Üniversitelerin Listesi

	Üniversite Adı	II. Dönem	III. Dönem
1	Afyon Kocatepe Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
2	Akdeniz Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
3	Anadolu Üniversitesi	2014-2018	2019-2023

4	Ankara Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
5	Atatürk Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
6	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	2013-2017	2019-2023
7	Balıkesir Üniversitesi	2011-2015	2015-2019
8	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	2009-2013	2014-2018
9	Bursa Uludağ Üniversitesi	2014-2018	2017-2021
10	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	2015-2019	2018-2022
11	Çukurova Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
12	Dokuz Eylül Üniversitesi	2011-2015	2016-2020
13	Düzce Üniversitesi	2015-2019	2020-2024
14	Ege Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
15	Erciyes Üniversitesi	2015-2019	2017-2021
16	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	2015-2019	2020-2024
17	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
18	Fırat Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
19	Galatasaray Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
20	Gazi Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
21	Gebze Teknik Üniversitesi	2014-2018	2017-2021
22	Hacettepe Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
23	Harran Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
24	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	2014-2018	2017-2021
25	İnönü Üniversitesi	2014-2018	2017-2021
26	İstanbul Teknik Üniversitesi	2012-2016	2017-2021
27	İstanbul Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
28	Kafkas Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
29	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
30	Karadeniz Teknik Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
31	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	2015-2019	2017-2021
32	Kocaeli Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
33	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
34	Manisa Celal Bayar Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
35	Marmara Üniversitesi	2013-2017	2017-2021
36	Mersin Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
37	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	2013-2017	2019-2023
38	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
39	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	2011-2016	2018-2022
40	Pamukkale Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
41	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	2013-2017	2018-2022

42	Selçuk Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
43	Siirt Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
44	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	2014-2018	2018-2022
45	Süleyman Demirel Üniversitesi	2011-2015	2016-2020
46	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	2014-2018	2019-2023
47	Trakya Üniversitesi	2013-2017	2018-2022
48	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	2015-2019	2017-2021
49	Yıldız Teknik Üniversitesi	2011-2015	2016-2020
50	Yozgat Bozok Üniversitesi	2015-2019	2017-2021
51	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	2013-2017	2018-2022

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmamızın verileri analizi aşamasında, üniversitelerin kendi web sayfaları ve www.sp.gov.tr adresinde yayınlanan stratejik planlarda yer verilen misyon ve vizyon ifadelerinden toplanan veriler tablolar oluşturularak, ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Üniversitelerin II. ve III. dönem stratejik planları içerisindeki vizyon ve misyon ifadeleri detaylı incelenmesinin ardından, ifadelerin benzerlik farklılıkları ortaya konulmuştur.

İçerik analizi yöntemsel kayıt ve uygulamaların tamamı, güvenilir olmakla birlikte denetimli yorumlama, objektif ve dizgesel betimleme oluşturmak, daha önceden var olan kriterlere göre inceleme, anlam oluşturma, kavramların ölçülmesi sonrasında ortaya bir anlam çıkarılması için kategoriler(temalar) oluşturma olarak açıklanabilmektedir. (Tavşancıl ve Aslan, 2001:22). Araştırmamız da, Tavşancıl ve Aslan tarafından yapılan açıklamaya uygun olarak misyon ve vizyon ifadelerinden çıkarılan/misyon ve vizyon ifadelerine eklenen ifadeler kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturabilecek şekilde kodlanarak ortak kategorilerde bir araya getirilmiştir.

Son olarak, çalışmamız kapsamında, Kotler and Fox(1995), tarafından geliştirilerek “Strategic Marketing for Educational Institutions” isimli kitapta yer verilen misyon bileşenleri kullanılmıştır. Literatürde yer alan bir çok farklı misyon bileşeni görüşü içerisinde bu bileşenlerin tercih edilme nedeni; çalışmamızın üniversitelerin misyon ve vizyon ifadeleri üzerinde gerçekleştirilmiş olması ve Kotler ile Fox’a ait bu bileşenlerin, özel olarak eğitim kurumları için geliştirilmiş olmasıdır. Benzer şekilde, vizyon unsurları da bileşenlerine göre incelenmiştir. Araştırmamızda

farklı vizyon bileşeni görüşleri içerisinde literatürde de çok sık tercih edilmesi nedeniyle, (Collins and Porras (1996), tarafından geliştirilen bileşenler kullanılmakta olup, aşağıdaki tablo 6’da hem bahsedilen vizyon bileşenlerine hem misyon bileşenlerine yer verilmiştir.

Tablo 6 Araştırmamızda Kullanılan Misyon ve Vizyon Unsurları

Misyonun Unsurları	Vizyonun Unsurları			
Kurumun Tarihi	Öz İdeoloji		Tasarlanan Gelecek	
Temel Destek Gruplarının Mevcut Tercihleri	Öz Değer	Temel Amaç	10-30 Yıllık Hedefler	Canlı Tanımlamalar
Kurumun Çevresi				
Kaynaklar				
Ayırt Edici Yetenekler				

3.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmamızın bulgular kısmında, misyon ve vizyon unsurlarına ait bilgiler tablolar oluşturularak sunulmuştur.

Araştırma evrenimizin kapsamını oluşturulan, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın “www.sp.gov.tr” adresinde yayınlan, 51 devlet üniversitesinin II. ve III. dönem stratejik planlarının içerisinde yer verdikleri misyon ve vizyon bildirelerini içeren tablo oluşturularak, çalışmamızın ekler bölümünde “Üniversitelerin II. ve III. Dönem Stratejik Planlarında Yer Verdikleri Misyon ve Vizyon Bildirileri” adı altında gösterilmektedir.

Ek 1’ de yer verilen misyon bildireleri incelendiğinde, Anadolu Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Harran Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Siirt Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nin misyon bildirgelerinde değişiklik olmadığı görülmektedir. Ek 1'de yer verdiğimiz vizyon bildirgeleri incelendiğinde ise, Anadolu Üniversitesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Harran Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nin vizyon bildirgelerinin aynı şekilde kalmış olduğu görülmektedir.

Yukarıda yaptığımız açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, çalışmamızda yer verilen 51 devlet üniversitesinin 13'ünün misyon ifadesinde, 6'sının ise, vizyon ifadesinde değişiklik yapmadığı görülmektedir. Misyon ifadesinde değişiklik yapan 38 devlet üniversitenin bu ifadelerde yaptığı değişiklikler "Misson Bildirgesi Analizleri" başlığı adı altında; vizyon ifadesinde değişiklik yapan 45 devlet üniversitenin vizyon ifadesinde yaptığı değişiklikler ise, "Vizyon Bildirgesi Analizleri" başlığı altında detaylı olarak sunulmuştur.

Hem ikinci dönem hem üçüncü döneme ait üniversitelerin misyon bildirgelerinin vizyon bildirgelerine göre daha geniş tutularak oluşturulduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, araştırmamız kapsamında üniversitelerin misyon ve vizyon bildirgeleri, kullanılan karakter sayıları gözetilerek de değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, 17 üniversitenin misyon ifadesini daraltırken; 2 üniversitenin ifadesini daha fazla karakter kullanarak başka bir ifade ile bildirgelerini daha genişleterek oluşturmayı tercih ettiği görülmüştür. 32 üniversite ise, eşit sayılarda karakter kullanarak bildirgelerini oluşturmuşlardır. Vizyon bildirgelerinin incelenmesi sonucunda, 15 üniversitenin vizyon ifadesini daraltırken, 16 üniversitenin ifadesini daha fazla karakter kullanarak oluşturduğu görülmüştür. 20 Üniversite ise, eşit sayılarda karakter kullanarak bildirgelerini oluşturmuşlardır.

3.6.1. Misyon Bildirgesi Analizleri

Misson analizi aşamasında ilk olarak, üniversitelerin II. ve III. dönem stratejik planları içerisindeki misyon ifadeleri, Kotler and Fox(1995), tarafından geliştirilen misyon unsurlarına göre detaylı bir şekilde incelenmiş olup, karşılaştırmalı analizleri yapılmıştır. İkinci olarak, misyon bildirgelerinden çıkarılan ve misyon bildirgelerine eklenen İfadeler tablo eşliğinde sunulmuştur. Son olarak ise, bildirgelerden çıkarılan

ve eklenen bu ifadeler kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturabilecek şekilde kodlanarak ortak kategorilerde bir araya getirilmiştir.

Tablo 7 Misyon Bildirgelerinin Oluşturulduğu Unsurlara Göre İncelenmesi

ÜNİVERSİTELER	Kurumun Tarihi		Temel Destek Gruplarının Mevcut Tercihleri		Kurumun Çevresi		Kaynaklar		Ayırt Edici Yetenekler	
	2. Dn.	3. Dn.	2. Dn.	3. Dn.	2. Dn.	3. Dn.	2. Dn.	3. Dn.	2. Dn.	3. Dn.
Afyon Kocatepe Üniversitesi	-	-	+	-	+	+	+	+	-	+
Akdeniz Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Anadolu Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
Ankara Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Atatürk Üniversitesi	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Balıkesir Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-
Bursa Uludağ Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Çukurova Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-
Dokuz Eylül Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-
Düzce Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
Ege Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
Erciyes Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Fırat Üniversitesi	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Galatasaray Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-
Gazi Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
Gebze Teknik Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
Hacettepe Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Harran Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-
İnönü Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+
İstanbul Teknik Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
İstanbul Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-
Kafkas Üniversitesi	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Karadeniz Teknik Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
Kocaeli Üniversitesi	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Marmara Üniversitesi	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+
Mersin Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+

Orta Doğu Teknik Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+
Pamukkale Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Selçuk Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Siirt Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	-	-
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+
Süleyman Demirel Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Tokat Gaziosman paşa Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Trakya Üniversitesi	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Yıldız Teknik Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+
Yozgat Bozok Üniversitesi	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+

Tablo 7 incelendiğinde, üniversitelerin ikinci dönem stratejik planlarında yayınlanan misyon bildirelerinin 37 tanesinde kurumun tarihi unsuru bulunmamakta iken, 14 tanesinde bu unsurun bulunduğu görülmektedir. Üçüncü dönemde yayınlanan misyon bildirelerinde ise, aynı şekilde 37 tanesinde kurumun tarihi unsuru bulunmamakta iken, 14 tanesinde bulunmaktadır. Kurumun tarihi unsurunun ikinci ve üçüncü dönem için var olma durumu 49 üniversite için değişmemişken; 2 üniversite için farklı olmuştur. Bu üniversiteler Marmara Üniversitesi ve Trakya Üniversitesidir. Trakya Üniversitesinin ikinci dönem misyon bildirgesinde, kurumun tarihi unsuru yer almamakta iken, üçüncü dönem bildirgesinde bu unsura yer verilmiştir. Marmara Üniversitesinde ise, tersi durum söz konusudur.

İkinci döneme ait 41 üniversitenin misyon bildirgesinde, temel destek gruplarının mevcut tercihleri unsuru yok iken, 10 tanesinde bu unsur bulunmaktadır. Üçüncü dönemde ise, 44 tanesinde yok iken, 7 tanesinde vardır. 46 üniversitede, temel destek gruplarının mevcut tercihleri unsuru barındırma durumu değişmemişken, 5 üniversitede değişiklik gözlenmiştir. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Yozgat Bozok Üniversitesi ikinci dönem için, yer verdiği temel destek gruplarının mevcut tercihleri unsurunu üçüncü dönem çıkarırken, Marmara Üniversitesi ikinci dönem yer vermediği unsuru üçüncü dönemde misyon bildirgesine eklemiştir.

Hem ikinci hem üçüncü dönemde 51 devlet üniversitesinin tamamının misyon bildirgesinde kurumun çevresi unsuru mevcuttur. Kaynaklar bileşeni de kurumun çevresi bileşeni gibi, 51 üniversite misyonunun tamamının içerisinde bulunmaktadır.

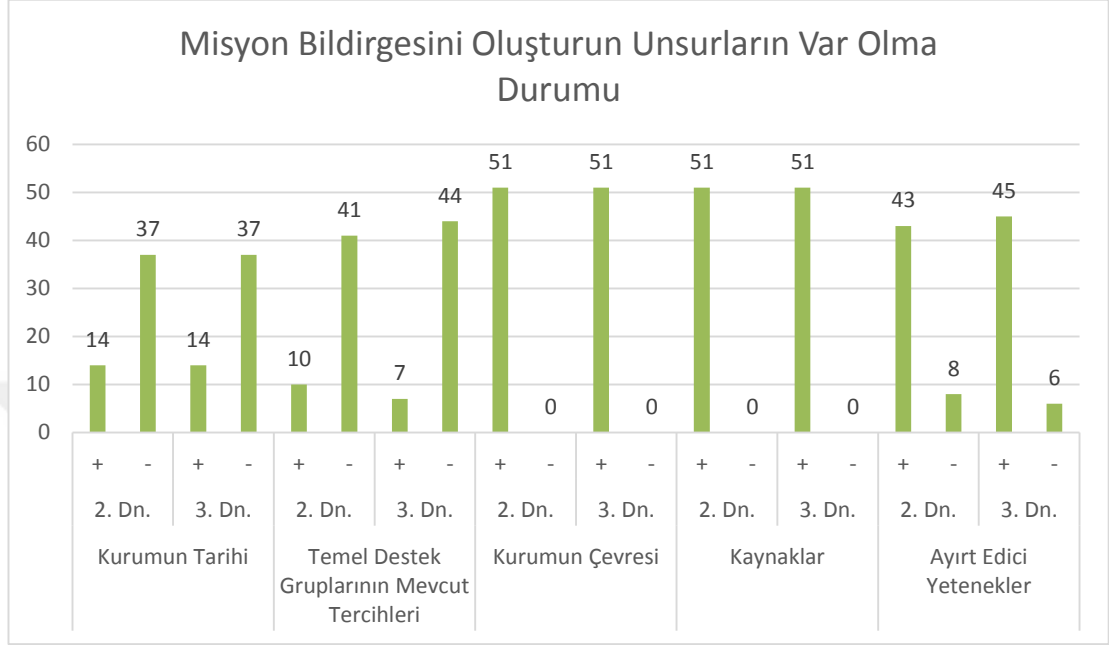
İkinci döneme ait 8 üniversitenin misyon bildirgesinde ayırt edici yetenekler unsuru bulunmazken, 43 tanesinde vardır. Üçüncü dönem için ise; 6 üniversitede yokken, 45 tanesinde bu unsur bulunmaktadır. 42 üniversitede ayırt edici yetenekler unsuru için durum değişmezken, 9 üniversite için bu durum değişmiştir. Bu üniversitelerden, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesinde ikinci dönem bulunmayan ayırt edici unsuru üçüncü dönem eklenmiştir. Çukurova Üniversitesi, Galatasaray Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesinde ise, ikinci dönem var olan ayırt edici unsuru üçüncü dönem misyon bildirelerinden çıkarılmıştır.

Araştırmamızda, misyon bildirgesini tüm unsurları sağlayarak oluşturulan çok az üniversite olduğu ortaya çıkmıştır. Ankara Üniversitesi ve Çanakkale 18 Mart Üniversitesi II. ve III. dönem misyon bildirgesini, Marmara Üniversitesi yalnızca II. dönem misyon ifadesini unsurların hepsini içerecek şekilde oluşturmuştur.

Üniversitelerin geneline bakıldığında en sık yer verilen unsurları, kurumun çevresi ve kaynaklar unsurunun oluşturduğu görülmektedir. En az sıklıkla yer verilen unsurun ise, temel desteklerin mevcut tercihleri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde, 51 devlet üniversitesine ait 2. dönemde 255; 3. dönemde 255 bileşen hücresi bulunduğu görülmektedir. Misyon bildirelerini

oluşturan bu bileşenler var olup var olmama durumuna göre incelenmiş olup, aşağıda yer verilen grafik oluşturulmuştur.



Şekil 2 Misyon Bildirgesini Oluşturun Unsurların Var Olma Durumu

Grafik incelendiğinde, 2. döneme ait 255 bileşen hücrelerinin 169 tanesinin var olduğu (+), 86 tanesinin ise var olmadığı (-) görülmektedir. 3. döneme bakıldığında ise, 255 bileşen hücrelerinin 168 tanesinin var olduğu (+); 87 tanesinin ise, var olmadığı (-) görülmektedir. İkinci ve üçüncü dönem misyon bileşenlerinin genel olarak var olup olmama durumuna göre karşılaştığımızda oranın değişmediği açıkça görülmektedir. Yine grafiğin incelenmesi ile, ikinci ve üçüncü döneme ait toplam bileşen hücrelerinin var olma oranı, % 66 var olmama oranı ise % 34 olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Misyon bildirgesi analizleri kapsamında, 51 devlet üniversitesinin stratejik planları içerisinden alınan verilerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi sonucu, misyon ifadesinde değişiklik yaptığı gözlenen 38 üniversitenin bu ifadelerde yaptığı değişiklikler aşağıdaki tablo 8 eşliğinde gösterilmiştir. .

Tablo 8 Misyon Bildirgelerinden Çıkarılan ve Misyon Bildirgelerine Eklenen İfadeler

Üniversite Adı	Misyon Bildirgesinden Çıkarılan İfadeler	Misyon Bildirgelerine Eklenen İfadeler
Afyon Kocatepe Üniversitesi	- Paydaş ihtiyaçlarına uygun - Ülkeye ve insanlığa hizmet etmek	- Nitelikli bireyler yetiştirmek - Mesleki açıdan çağdaşlarıyla rekabet edebilen - Bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktır.
Akdeniz Üniversitesi	- Toplumun gereksinimlerini üst düzeyde karşılamak	- Kaliteyi sürekli iyileştiren - Araştırmacılık - Girişimci - Çevreye duyarlı - Evrensel düzeyde tanınan seçkin bir üniversite olmak
Ankara Üniversitesi	- “Yaşadığı kentin” ifadesi çıkartılarak, yerine “bulunduğu bölgenin” ifadesi eklenmiştir.	- “Bulunduğu bölgenin” ifadesi kullanılmıştır.
Atatürk Üniversitesi	- Analiz ve sentez yapabilen, öğrendiğini uygulayabilen, sonuçlarını değerlendirebilen; iletişim, takım çalışması ve liderlik becerilerine sahip mezunları ve sorun çözebilen, uluslararası düzeyde bilgi ve teknoloji üreten, öğretme ve öğrenme coşkusuna sahip çalışanları ile ürettiği bilgi ve hizmeti toplumun yararına sunmayı öz görev olarak benimsemiştir.	- Örgün ve uzaktan eğitim yoluyla nitelikli bireyler yetiştirmek - Bilime ve sanata evrensel düzeyde değer katan araştırmalar yapmak
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	- Çevreye, topluma saygılı	- Toplumun ihtiyaçları ile ulusal ve evrensel sorunlara çözüm önerileri getirebilen mezun ve araştırmacı yetiştirmek - Eleştirel düşünebilen - Girişimci
Balıkesir Üniversitesi	- Başta Balıkesir olmak üzere - Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı bireyler - Toplumsal değerlere bağlı - İnsan haklarına saygılı - Ülkemizin gelişmişlik düzeyine katkı sağlama	- Güçlü donanıma sahip - Disiplinlerarası çalışma kültürü olan - Nitelikli ve özgün araştırmalar yapabilen - Rekabetçi - Kendini sürekli geliştirmeyi bilen kalifiye bireyler yetiştirilmesini benimsemiştir.
Abant İzzet Baysal Üniversitesi		- Ülke gelişimine katkıda bulunacak
Bursa Uludağ Üniversitesi	- Disiplinlerarası çalışmayı özümsemiş - Girişimci ve yenilikçi bireyler yetiştirmeyi	- Nitelikli ve özgün bilgi üretmek

	- Evrensel düzeyde bilgi ve sanat eseri üretmeyi, yaymayı - Kentle bütünleşmeyi ve topluma kaliteli hizmet sunmayı görev edinmiştir.	- Ürettiği bilgi sayesinde tüm sektörlerle işbirliği yaparak kalkınmaya katkı sağlamak - Bilimsel bilgi birikimi
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	- Özgür, demokrat kişilikli, milli ve manevi değer ve kültürüne saygılı, girişimcilik kültürüyle donatılmış, uyumlu, derslere ve araştırmalara katılımı yüksek öğrencileriyle - Öğrenciye liderlik yapan, ulusal ve uluslararası düzeyde akademik katkılarda bulunan, motivasyonu yüksek, eğitime ve bilime adanmış, farklı fikir ve inançlara, insan haklarına saygılı, öğretim üyeleriyle ve eğitim-öğretim, araştırma, büyüme ve geliştirme konularında yüksek motivasyonla lojistik katkı sağlayan, öğrencilerimizin ve akademik kadromuzun iyi bilim ve iyi, eğitim hedeflerini sağlamada verdiği hizmetlerle işlerini kolaylaştıran, kanunlara saygılı, donanımlı ve uzman idari kadrosuyla sürdürülebilir performans ve gelişimi referans alan bir üniversite olmayı kendisine görev edinmiştir - ÇOMÜ öncelikle evrensel anlamda iyi bir üniversite olmak istemektedir. Üniversite olmanın standartları dünyada az çok aynıdır. Bu bağlamda en önemli misyonumuz iyi bir araştırma ve eğitim üniversitesi olmak, bu yolla ülkemize ve insanlığa gelecek nesilleri yetiştirerek ve bilimsel alanda gelişmeler sağlayarak katkı vermektir.	- Özgüveni yüksek bireyler yetiştiren - Bilimsel çalışmalarda uygulamaya dönük, proje odaklı ve çok disiplinli araştırmalar yapan - Paydaşlarıyla sürdürülebilir ilişkileri gözetten - Kalite odaklı, yenilikçi ve girişimci bir üniversitedir.
Çukurova Üniversitesi	- Demokrasi fikrini benimsemiş bireyler yetiştirmeyi görev ve ilke edinmiştir.	- “Araştırma geliştirme çalışmaları” “yüksek nitelikli” ifadesi ile vurgulanmıştır.
Düzce Üniversitesi	- Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı - Millî, manevi ve toplumsal etik değerleri özümsemiş	- Değişim ve gelişime açık - Çevre ve sağlık teknolojileri başta olmak üzere - Spesifik olarak çevre ve sağlık alanlarında
Erciyes Üniversitesi	- Başta sağlık ile ilgili alanlar olmak üzere - Özellikle araştırma merkezlerinde üretilen bilgi ve ileri teknoloji ile araştırma odaklı bir üniversite kimliğine sahip olmaktadır.	- Çevreye Duyarlı - Faaliyet alanlarında öncü olmayı benimsemiş bir üniversitedir.
Fırat Üniversitesi	- Girişimci, özgüveni yüksek ve sorgulayan	
Galatasaray Üniversitesi	- Dayanışmacı, özgür, girişimci ruhu destekleyen, eşitlik ve çeşitlilik temelli Galatasaray geleneği - Toplumsal sorumluluk ve evrensel akademik değerlere sahip bireyler yetiştirmek" ifadesi çıkarılmıştır.	- Uluslararası işbirliklerini ve disiplinler arası çalışmaları destekleyen - Araştırmacı bireyler yetiştirmek

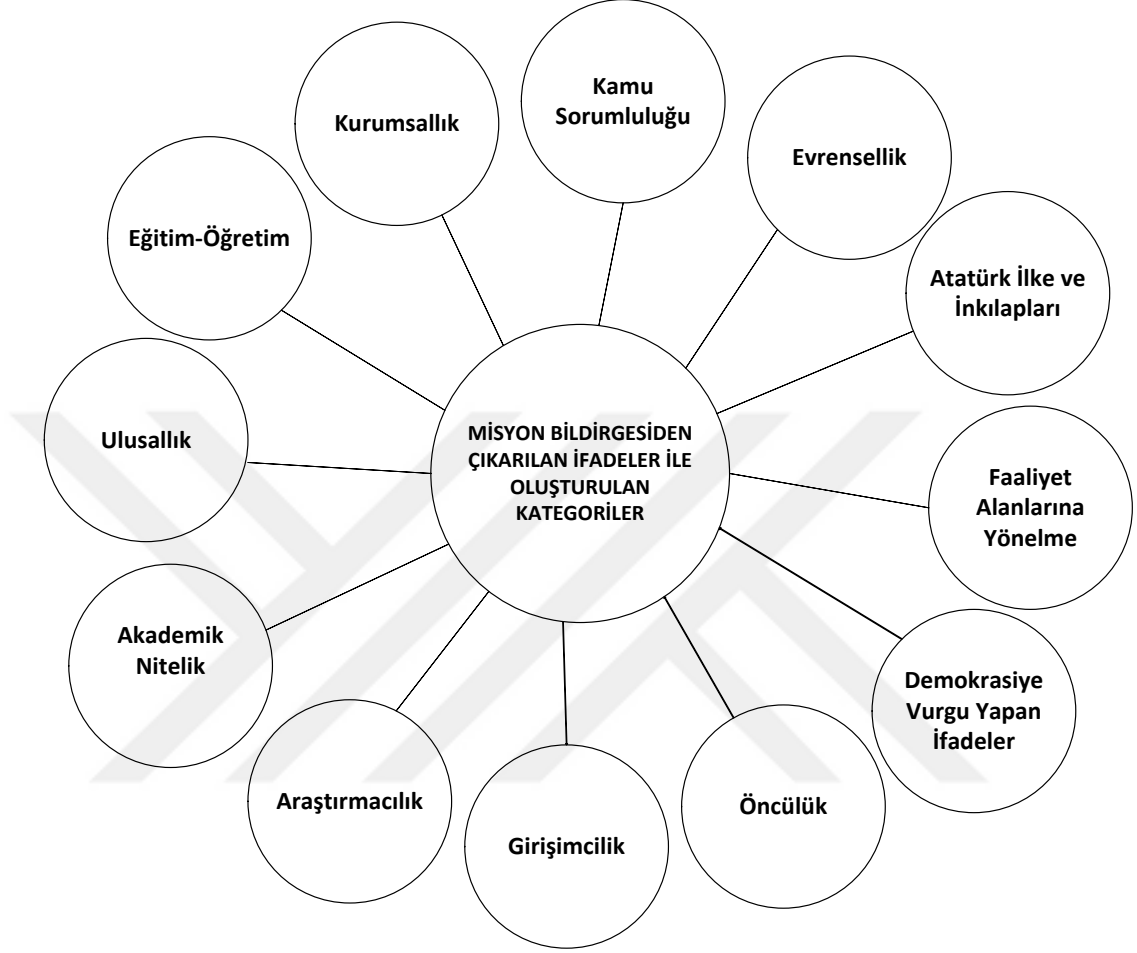
Gazi Üniversitesi	- Üniversitemiz Gazi'nin adını taşımanın ve Cumhuriyet'in öncü öğretmenlerini yetiştiren ilk eğitim kurumunu bünyesinde barındırmanın onuruyla; araştırmacı, sorgulayıcı, çözümleyici düşünce yapısında	- Millî, manevî, kültürel değerlere saygılı bireyler yetiştirmek
Gebze Teknik Üniversitesi	- Lisans ve lisansüstü seviyede eğitim vermeyi, - Bilimsel ve teknolojik araştırmaları saygın uluslararası dergi ve kitaplarda yayınlama	- Sahip olduğu yüksek eğitim ve araştırma kalitesindeki öğretim üyeleri, yüksek donanımlı laboratuvar ve araştırma merkezleri ve Türkiye sanayisinin merkezinde olan konumu ile; bilimsel, etik ve toplumsal değerlere bağlı; toplumun, sanayinin ve bölgenin yararı için bilimsel araştırmalar yapan - Toplum ve sanayinin sorunlarına yönelik uygulamalı çözümler üreten bir üniversite olarak varlığını sürdürmek
Hacettepe Üniversitesi		- Araştırma öncelikli bir üniversite olarak, evrensel değerler ışığında verdiği eğitimle - Üstün nitelikli ve sorgulayıcı bireyler yetiştirmek
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	- Evrensel değerleri benimsemiş - Toplumuyla bütünleşen - Ülkelerle eğitim-öğretim, bilim, kültür, sanat, sağlık, turizm, sanayi, denizcilik, tarım ve ticaret alanlarında işbirliğini geliştiren; - Öğrencisi, personeli ve mezunu olmaktan gurur duyulan bir üniversite olmak.	- Etkili ve kaliteli eğitim-öğretim, bilimsel araştırma faaliyetleri ile - İnsanlığın gelişmesine katkı sağlamak.
İnönü Üniversitesi	- Sanatsal ve sportif faaliyetler ve sağlık hizmetleri aracılığıyla bölgesine,	- Başta sağlık olmak üzere tüm alanlarda
İstanbul Teknik Üniversitesi	- Ulusal ve uluslararası düzeyde yarışan - Ulusal kimliğini küresel değerlerle bağdaştırabilen - Kendisini sürekli geliştirebilen - Çevreye, topluma ve etik değerlere saygılı, - Yaratıcı, girişimci ve lider özelliklere sahip, çağdaş mezunlar yetiştirmek, - Önder, yaratıcı kadroları oluşturmak ve desteklemek, - Amaçlara yönelik gerekli altyapıyı oluşturmak ve sürdürmek.	- Sanatta bilginin sınırlarını genişletmek
Kafkas Üniversitesi	- Kültürel ve evrensel değerlere bağlı, insan haklarına saygılı, demokrasiye ve hukukun üstünlüğüne inanan; - Bilim, teknoloji, kültür ve sanata ulusal ve uluslararası seviyede katkı yapabilecek sosyal sorgulayıcı ve etik değerlere sahip vatansever bireyler yetiştirmek	- Özgün araştırma yapabilen, çalışanlarına ve diğer paydaşlarına değer katan - Küresel ölçekte sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunabilen, - Toplumsal gelişmeye öncülük edebilen, bölgesi içerisinde yer alan sektörlerle önderlik eden,

	- Ulusal ihtiyaçlar temelinde(yerine küresel ölçekte ifadesi kullanılmıştır.)toplumun yaşam kalitesinin yükselmesi için çalışmaktır.	
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	- Etik değerleri önemseyen, - Eleştirel düşünen, - Manevi değerlere sahip özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek	- Yerel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlayan, - Evrensel değerleri özümsemiş, - İnsan odaklı, çevreye duyarlı bir üniversite olmak.
Kocaeli Üniversitesi	- Özgür düşünceli bireyler yetiştirmek	- Ekip çalışmasına yatkın bireyler yetiştirmek - Kentin ve ülkenin sorunlarına çözüm geliştirmeyi görev edinmiştir
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi		- Disiplinler arası çalışma kültürüyle bilim, sanat, kültür, sağlık ve spor alanlarına katkı sağlayan nitelikli araştırmalar yapmayı,
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	- Ulusal kimliğini küresel değerlerle bağdaştırabilen, teknolojiye hâkim, eleştirel düşünme becerisine sahip, insan hakları, demokrasi, etik ve kültürel değerler konusunda duyarlı mezunlar yetiştirmek; - Bilime ve teknolojiye uluslararası düzeyde katkıda bulunacak araştırmalar yapmak, bu araştırmaları yapacak kadroları yetiştirmek ve gerekli altyapıyı oluşturmak	- “Topluma saygılı” yerine “insana saygılı” ifadesi kullanılmıştır
Marmara Üniversitesi	- Yaratıcı, bağımsız ve eleştirel düşünebilen bireyler yetiştiren bir üniversite olmak	- Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen deneyimi ile - Toplumsal değerleri ön planda tutarak - Bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten - Yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen - Çok dilli eğitimiyle öncü,
Mersin Üniversitesi	- Atatürk ilke ve devrimlerine bağlı, laiklik ilkelerinde ödün vermeyen	- Sahip olduğu yüksek nitelikli akademik programlarla - Eleştirel düşünebilen, doğaya duyarlı, kültür değerlerinin farkında bireyler yetiştirmek
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	- Dinamik bireyler yetiştirmek - İnsanlığa hizmet etmek	- Etik bireyler yetiştirmek - Sanatın gelişmesini sağlamak - Çevreye saygı bilinci
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	- Öğrenen, öncü değerlere bağlı birey yetiştirmek	- Sorgulayan, sosyal sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek - Toplum refahını artırmak
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	- Bireyler yetiştirmek - Sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, bilgiyi uygulamayı, yaymayı ve bu bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir	- Doğa için ifadesi eklenmiştir. - Yaratıcı ve eleştirel düşünmeyi, yenilikçiliği ve liderliği besleyerek mükemmellik düzeyinde

Pamukkale Üniversitesi	- İnsanlığa hizmet etmek - Temel insanlık değerlerine saygılı, yetkin, yenilikçi, girişimci bireyler yetiştirmek.	- Milli değerler ışığında - Toplumsal gelişim faaliyetleri yürüten, mesleki ve sosyal sorumlulukları başarı ile yerine getiren bireyler yetiştiren - Güçlü kurumsal kimliğe sahip bir üniversite olmak
Selçuk Üniversitesi	- Bilimsel düşüncüyü temel alan kurumsallaşmış, Rekabet üstünlüğü - Sosyal sorumluluk sahibi ve çevreye duyarlı bir anlayışta adil ve güvenilir bir üniversite olarak farkındalık yaratan bireyler yetiştirmek - Bütün hizmetlerinde sürekli toplum yararını gözetmek	- Geleceğin yetkin ve erdemli bireylerini yetiştirmek
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	- Cumhuriyetin temel niteliklerine bağlı -Sorgulayan	- İnsanı temel alan bir eğitim anlayışı dairesinde - Milli ve manevi değerlere sahip
Süleyman Demirel Üniversitesi	- Ulusal ve yerel düzeylerde eğitim öğretim sunma	- Toplumla etkileşim içinde, insanı önceleyerek - Çözümler üretmeyi görev edinmiştir.
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi		- Girişimci ve yenilikçi bireyler yetiştirmek - Bölgesel sorunlar
Trakya Üniversitesi	- Sorumluluk duygusu yüksek bireyler yetiştirmek - Edirne, Balkanlar, ülke ve insanlık yararı	- Girişimci bireyler yetiştirmek - Toplumsal fayda sağlamak
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	- Bölgesel ihtiyaçlar doğrultusu	- Van Gölü Havzası'nın sürdürülebilir kalkınmasına öncülük etmek
Yozgat Bozok Üniversitesi	- Ülkemizin gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşma amacına uygun eğitim sunmak, - Şehrinde yüksek standartlarda sağlık hizmetleri sunmak - Şehrindeki kurum ve kuruluşlarla işbirliğine giderek	- Sorumluluk bilinci yüksek, ahlaki değerleri özümsemiş bireyler yetiştirmek - Bulunduğu bölgenin coğrafi ve stratejik konumunu dikkate alarak

Misyon bildirgelerinden çıkarılan ifadelerin detaylı bir şekilde analizinin yapılmasıyla, aşağıda yer verilen şekil 3'teki kategoriler oluşturulmuştur.

Şekil 3 Misyon Bildirgelerinden Çıkarılan İfadelere Ait Oluşturulan Kategoriler



Üniversitelerin misyon bildirgesinden çıkarılan ifadeler incelendiğinde, kamu sorumluluğuna ait ifadelerin en sıklıkla bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmamız kapsamında kamu sorumluluğuna ilişkin çıkarılan toplam 39 ifade bulunmuştur. 15 demokrasiye vurgu yapan ifade, 11 eğitim-öğretim ifadesi, 10 öncülük ifadesi, 9 araştırmacılık, 9 kurumsallık ifadesi, 6 girişimcilik, 6 faaliyet alanlarına yönelme ifadesi, 5 Atatürk İlke ve İnkılap ifadesi, 4 ulusallık ifadesi, 3 evrensellik ifadesi misyon bildirgelerinden çıkarılmıştır. En az sıklıkla ise; akademik niteliğe ilişkin ifadelerin çıkarıldığı görülmüştür. Bu kategoriye ait toplam 3 ifade tespit edilmiştir.

Çalışmamıza, şekil 3’te yer verdiğimiz, 12 kategori altında toplanan misyon bildirgelerinden çıkan ifadelere tek tek yer verilerek devam edilecektir. Bu ifadeler ve ifadelere ait bulgularımız aşağıdaki gibidir:

Kamu sorumluluğu kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

Kamu Sorumluluğu	- Paydaş ihtiyaçlarına uygun - Toplumun gereksinimlerini üst düzeyde karşılamak - Ürettiği bilgi ve hizmeti toplumun yararına sunmayı öz görev olarak benimsemiştir. - Topluma saygılı - İnsan haklarına saygılı - Ülkemizin gelişmişlik düzeyine katkı sağlama - Topluma kaliteli hizmet sunmayı görev edinmiştir - Ülkemize ve insanlığa gelecek nesilleri yetiştirerek ve bilimsel alanda gelişmeler sağlayarak katkı vermektir. - Toplumsal sorumluluk - Topluma ve etik değerlere saygılı, - İnsan haklarına saygılı, - Sosyal ve etik değerlere sahip vatansever bireyler yetiştirmek - Toplumun yaşam kalitesinin yükselmesi için çalışmaktır. - Etik değerleri önemseyen, - Etik ve kültürel değerler konusunda duyarlı mezunlar yetiştirmek - İnsanlığa hizmet etmek - İnsanlığa hizmet etmek - Temel insanlık değerlerine saygılı bireyler yetiştirmek - Sosyal sorumluluk sahibi - Bütün hizmetlerinde sürekli toplum yararını gözetmektir - Sorumluluk duygusu yüksek bireyler yetiştirmektir - Şehrindeki kurum ve kuruluşlarla işbirliğine giderek - Dayanışmacı bireyler yetiştirmek - İnsan haklarına saygılı, - Uyumlu öğrencileriyle - Çevreye saygılı - Çevreye saygılı - Çevreye duyarlı bir anlayışta - Milli ve manevi değer ve kültürüne saygılı, - Toplumsal değerlere bağlı - Millî, manevi ve toplumsal etik değerleri özümsemiş - Kentle bütünleşmeyi - Toplumuyla bütünleşen - Kültürel değerlere bağlı, - Manevi değerlere sahip özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek - Edirne, Balkanlar, ülke ve insanlık yararı - Bölgesel ihtiyaçlar doğrultusu ifadesi çıkarılmıştır. - Ülkeye ve insanlığa hizmet etmek - Etik değerlere sahip vatansever bireyler yetiştirmek
-------------------------	---

Tablo incelendiğinde, kamu sorumluluğuna ait ifadeler içerisinde en sıklıkla “değer” mesajı içeren ifadelerin çıkarıldığı; en az sıklıkla ise; “paydaş ihtiyacı, uyumluluk ve dayanışmacılık” ile ilgili mesajların çıkarıldığı gözlenmektedir. Kamu

sorumluluğu kategorisi altında 11 değer, 9 toplumsallık, 5 insan odaklılık, 4 ülkeye yönelik hizmet 3 şehre yönelik hizmet, 3 çevreye duyarlı, 2 bölgeye yönelik hizmet, 2 sorumluluk, 1 paydaş ihtiyacı, 1 uyumluluk ve 1 dayanışmacılık ifadesi toplanmıştır.

Demokrasiye vurgu yapan ifadeler kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Demokrasiye Vurgu</u> <u>Yapan İfadeler</u>	- Özgür, demokrat kişilikli, - Demokrasi fikrini benimsemiş bireyler yetiştirmeyi görev ve ilke edinmiştir. - Özgüveni yüksek ve sorgulayan - Özgür, eşitlik ve çeşitlilik temelli Galatasaray geleneğini ile - Sorgulayıcı düşünce yapısında - Çağdaş mezunlar yetiştirmek, - Demokrasiye ve hukukun üstünlüğüne inanan; - Sosyal, sorgulayıcı bireyler yetiştirmek - Eleştirel düşünen, - Özgür düşünceli bireyler yetiştirmek - Eleştirel düşünme becerisine sahip, demokrasi konusunda duyarlı mezunlar yetiştirmek - Bağımsız ve eleştirel düşünebilen bireyler yetiştiren bir üniversite olmak - Adil ve güvenilir bir üniversite olarak farkındalık yaratan bireyler yetiştirmek - Sorgulayan - Farklı fikir ve inançlara saygılı
---	--

Demokrasiye vurgu yapan ifadeler kategorisi altında, en sıklıkla 7 ifade ile “sorgulayan” mesajını içeren ifadeler çıkarılmıştır. En az sıklıkla ise; “sosyal ve çağdaş mezun” mesajlı ifadenin çıkarıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, 4 özgürlük, 4 demokratik duyarlılık, 3 adalet, 1 sosyal ve çağdaş mezun mesajını içeren cümle misyon bildirgelerinden çıkarılmıştır.

Eğitim-öğretim kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Eğitim-Öğretim</u>	- Öğretme ve öğrenme coşkusuna sahip çalışanları ile - Lisans ve lisansüstü seviyede eğitim vermeyi, - Bireyler yetiştirmek - Sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, bilgiyi uygulamayı, yaymayı ve bu bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir - Yetkin bireyler yetiştirmek - Ülkemizin gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşma amacına uygun eğitim sunmak, - Derslere katılımı yüksek öğrencileriyle - Araştırmaları yapacak kadroları yetiştirmek
------------------------------	--

	- Motivasyonu yüksek, eğitime ve bilime adanmış üyeleriyle ve eğitim-öğretim konularında yüksek motivasyonla lojistik katkı sağlayan, - Ulusal ve yerel düzeylerde eğitim öğretim sunma - Ülkemizin gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşma amacına uygun eğitim sunmak,
--	---

Eğitim-öğretim kategorisi altında ise, en çok vurgulanan mesaj olan “yetkin bireyler yetiştirme” ifadesinin misyon bildirgelerinden çıkarıldığı tespit edilmiştir. Eğitim sunma yöntemi olarak da en çok vurgulanan ülkemizin gelişmişlik düzeyine uygun eğitim sunmak mesajı olmuştur. Bununla birlikte, üniversitelerin üstlendikleri eğitim sunma görevinin “ yerel ve ulusal düzeylerde, derslere katılımı yüksek öğrencilerle, lisans ve lisansüstü seviyede eğitim” gibi daha basit ifadelerle nitelendirildiği göze çarpmaktadır. Sahip olunan eğitim donanımına yapılan atıf bulunmazken insan kaynağına yönelik ifadelerin yoğunlukla yer aldığı görülmektedir

Öncülük kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Öncülük</u>	- Liderlik becerilerine sahip mezunları - Yenilikçi bireyler yetiştirmeyi - Öğrenciye liderlik yapan - Kendisini sürekli geliştirebilen - Yaratıcı ve lider özelliklere sahip, mezunlar yetiştirmek, - Önder, yaratıcı kadroları oluşturmak ve desteklemek, - Yaratıcı bireyler yetiştiren bir üniversite olmak - Dinamik bireyler yetiştirmek - Öğrenen, öncü değerlere bağlı birey yetiştirmek - Yenilikçi bireyler yetiştirmek
-----------------------	--

Öncülük kategorisi incelendiğinde, 5 liderlik ifadesi, 3 yaratıcılık ifadesi, 3 dinamiklik ifadesi, 2 yenilikçilik ifadesinin bildirgelerden çıkarıldığı görülmüştür. Öncülük ifadelerinin büyük bir çoğunluğunun bireyleri yetiştirme şekline odaklanmış olduğu göze çarpmaktadır.

Araştırmacılık kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Araştırmacılık</u>	- Uluslararası düzeyde bilgi ve teknoloji üreten, - Evrensel düzeyde bilgi ve sanat eseri üretmeyi, yaymayı - İyi bir araştırma üniversitesi olmak, - Araştırmacı, çözümleyici düşünce yapısında - Bilimsel ve teknolojik araştırmaları saygın uluslararası dergi ve kitaplarda yayınlama
------------------------------	---

	- Bilime ve teknolojiye uluslararası düzeyde katkıda bulunacak araştırmalar yapmak, - Araştırmalara katılımı yüksek öğrencileriyle - Araştırma, büyüme ve geliştirme konularında yüksek motivasyonla lojistik katkı sağlayan, - Özellikle araştırma merkezlerinde üretilen bilgi ve ileri teknoloji ile araştıra odaklı bir üniversite kimliğine sahip olmaktır
--	--

Araştırmacılık kategorimiz altında; çıkarılan ifadeleri, üretilen bilgi ve teknolojinin vurgulandığı mesajlar oluşturmaktadır.

Kurumsallık kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Kurumsallık</u>	- Öğrencisi, personeli ve mezunu olmaktan gurur duyulan bir üniversite olmak. - Bilimsel düşüncüyü temel alan kurumsallaşmış, - Gerekli altyapıyı oluşturmak - Amaçlara yönelik gerekli altyapıyı oluşturmak ve sürdürmek. - Kanunlara saygılı, donanımlı ve uzman idari kadrosuyla sürdürülebilir performans ve gelişimi referans alan bir üniversite olmayı kendisine görev edinmiştir - Öğrencilerimizin ve akademik kadromuzun iyi bilim ve iyi eğitim hedeflerini sağlamada verdiği hizmetlerle işlerini kolaylaştıran, - Ulusal ve uluslararası düzeyde yarışan - Rekabet üstünlüğü - Analiz ve sentez yapabilen, öğrendiğini uygulayabilen, sonuçlarını değerlendirebilen; iletişim, takım çalışması ve sorun çözebilen çalışanları ile
---------------------------	--

Kurumsallık kategorisi altında yer verilen ifadeler incelendiğinde, kuruluşun kaynaklarına yapılan atıfların yoğunlukta olduğu cümlelerin misyon bildirgelerinden atıldığı görülmüştür. Kuruluşun kaynakları ile ilgili 4, kurumsal aidiyetle ilgili 2, rekabetle ilgili 2 ifade misyon bildirgelerinden çıkarılmıştır.

Girişimcilik kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Girişimcilik</u>	- Girişimci bireyler yetiştirmeyi - Girişimcilik kültürüyle donatılmış, - Girişimci - Girişimci ruhu destekleyen - Girişimci özelliğine sahip mezunlar yetiştirmek, - Girişimci bireyler yetiştirmek
----------------------------	---

Girişimcilik kategorisi için yapılan analizler sonucu, girişimcilik amaçlarının bireyleri yetiştirmek üzerinde toplandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Faaliyet alanlarına yönelme kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Faaliyet Alanlarına Yönelme</u>	- Ülkelerle eğitim-öğretim, bilim, kültür, sanat, sağlık, turizm, sanayi, denizcilik, tarım ve ticaret alanlarında işbirliğini geliştiren; - Bilim, teknoloji, kültür ve sanata ulusal ve uluslararası seviyede katkı yapabilecek - Şehrinde yüksek standartlarda sağlık hizmetleri sunmak - Teknolojiye hâkim mezunlar yetiştirmek - Başta sağlık ile ilgili alanlar olmak üzere - Sanatsal ve sportif faaliyetler ve sağlık hizmetleri aracılığıyla bölgesine
---	---

Faaliyet alanlarına yönelme kategorizesi altında toplanan ifadelerin; 4'ünün sağlık 3'ünün kültür-sanat, 3'ünün bilim ve teknoloji, 1'inin turizm, sanayi, denizcilik, tarım, ticaret ve sportif faaliyetleri içeren cümlelerden oluştuğu görülmektedir.

Atatürk İlke ve İnkılapları kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Atatürk İlke ve İnkılapları</u>	- Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı bireyler - Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı; - Üniversitemiz Gazi'nin adını taşımanın ve Cumhuriyet'in öncü öğretmenlerini yetiştiren ilk eğitim kurumunu bünyesinde barındırmanın onuruyla; - Atatürk ilke ve devrimlerine bağlı, laiklik ilkelerinde ödün vermeyen - Cumhuriyetin temel niteliklerine bağlı,
---	---

Atatürk İlke ve İnkılapları kategorisi sadece misyon bildirgelerinin çıkarılan ifadeler kapsamında ortaya çıkan bir kategori olmuştur. Bu kategori altında toplam 5 ifade toplanmıştır.

Ulusallık kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Ulusallık</u>	- Yaşadığı kentin ifadesi çıkartılarak, yerine bulunduğu bölgenin ifadesi eklenmiştir. - Başta Balıkesir olmak üzere - Ulusal kimliğini küresel değerlerle bağdaştırabilen - Ulusal ihtiyaçlar temelinde (yerine küresel ölçekte ifadesi kullanılmıştır.)
-------------------------	---

Ulusallık kategorisi tablomuzda yer verilen cümleler incelendiğinde, çıkarılan 2 ifadenin ulusallık mesajı verdiği, 2 ifadenin ise daha spesifik şekilde üniversitelerin bulunduğu şehirle ilgili mesaj içerdiği tespit edilmiştir.

Evrensellik kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Evrensellik</u>	- Öncelikle evrensel anlamda iyi bir üniversite olmak istemektedir. - Evrensel değerleri benimsemiş - Evrensel değerlere bağlı
---------------------------	--

Evrensellik kategorisinde altında toplanan ifadelerin “evrensel değer” mesajı etrafında yoğunlaştığı görülmektedir.

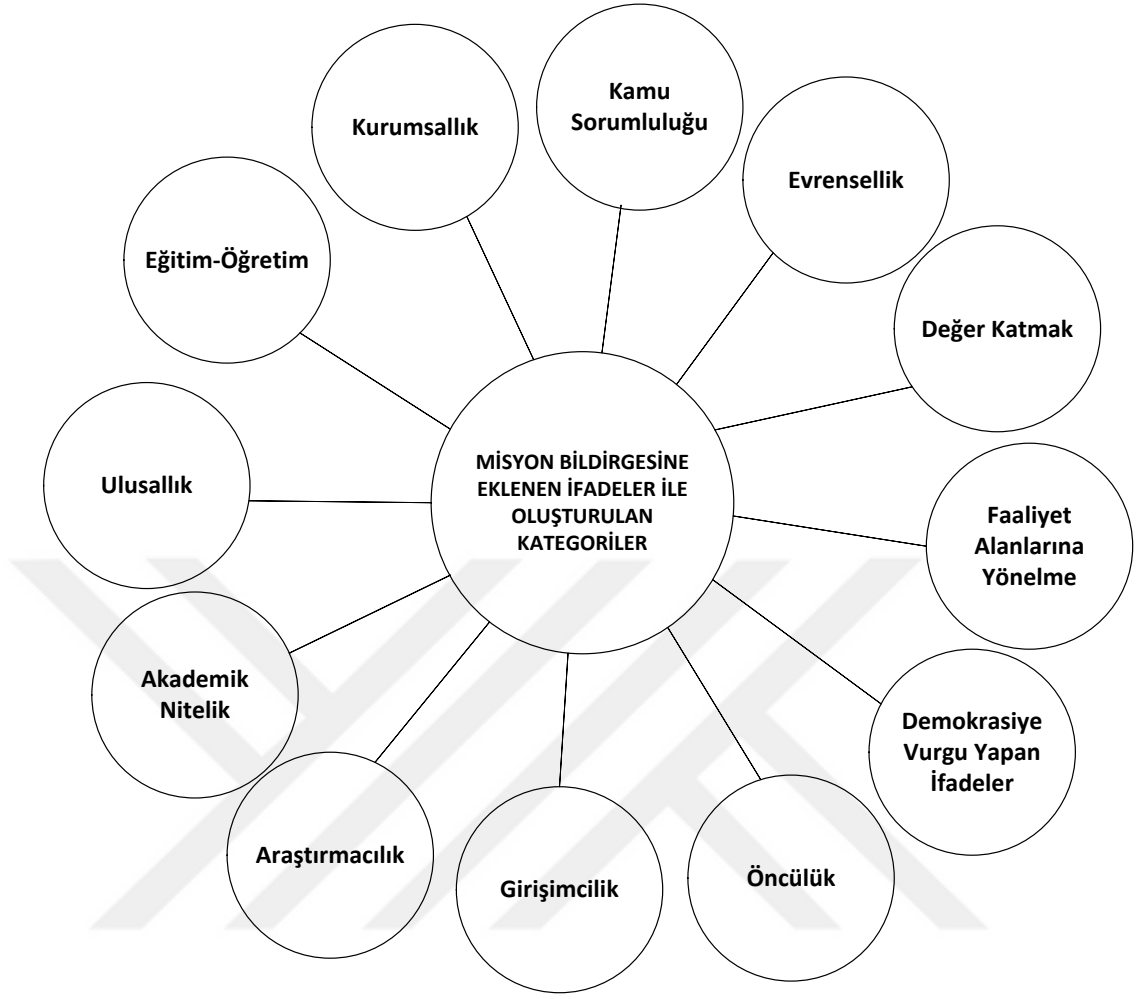
Akademik nitelik kategorisi altında toplanan misyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Akademik</u> <u>Nitelik</u>	- Disiplinlerarası çalışmayı özümsemiş - Ulusal ve uluslararası düzeyde akademik katkılarda bulunan, - Evrensel akademik değerlere sahip bireyler yetiştirmek
---	---

Misyon bildirgelerinden çıkarılan ifadelerle oluşturulan kategoriler içerinden altında en az ifade toplanan kategori akademik nitelik olmuştur.

Misyon bildirgelerinden çıkarılan ifadeler üzerinde çalıştığımız şekilde, eklenen ifadeler için de tablo ve şekiller oluşturularak bulgular yorumlanmıştır. Misyon bildirgesine eklenen ifadelerin detaylı bir şekilde analizinin yapılmasıyla, aşağıda şekil 4’te yer verilen 12 kategori oluşturulmuştur.

Şekil 4 Misyon Bildirgelerine Eklenen İfadelere Ait Oluşturulan Kategoriler



Üniversitelerin misyon bildirgelerine eklenen ifadeler incelendiğinde, “kamu sorumluluğuna ait ifadelerin en sıklıkla bulunduğu tespit edilmiştir. Misyonu eklenen ifadeler içerisinde kamu sorumluluğuna ilişkin eklenen toplam 36 ifade bulunmuştur. 11 eğitim öğretim, 9 araştırmacılık, 7 kurumsallık, 6 öncülük, 6 faaliyet alanına yönelme, 5 akademik nitelik, 5 demokrasiye vurgu yapan ifade, 5 girişimcilik, 4 evrensellik, 4 değer katma mesajını içeren ifadeler misyon bildirgelerine eklenmiştir. En az sıklıkla ise, ulusallık mesajı içeren ifadelerin eklendiği görülmüştür. Bu kategoriye ait toplam 3 ifade tespit edilmiştir.

Çalışmamıza, şekil 4’te yer verdiğimiz, 12 kategori altında toplanan misyon bildirgelerine eklenen ifadelere yer verilerek devam edilecektir. Bu ifadeler ve ifadelere ait bulgularımız aşağıdaki gibidir:

Kamu sorumluluğu kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

Kamu Sorumluluğu	- Toplumun ihtiyaçları ile ulusal ve evrensel sorunlara çözüm önerileri getirebilen mezun ve araştırmacı yetiştirmek - Ülke gelişimine katkıda bulunacak - Ürettiği bilgi sayesinde tüm sektörlerle işbirliği yaparak kalkınmaya katkı sağlamak - Paydaşlarıyla sürdürülebilir ilişkileri gözetmek - Toplumun, sanayinin ve bölgenin yararı için - Toplum ve sanayinin sorunlarına yönelik uygulamalı çözümler üreten bir üniversite olarak varlığını sürdürmek - Küresel ölçekte sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunabilen - İnsan odaklı bir üniversite olmak - İnsanı temel alan - Kentin ve ülkenin sorunlarına çözüm geliştirmeyi.. - Sosyal sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek - Toplum refahını artırmak - Toplumsal gelişim faaliyetleri yürüten, sosyal sorumlulukları başarı ile yerine getiren bireyler yetiştiren, - Toplumla etkileşim içinde, insanı önceleyerek - Çözümler üretmeyi görev edinmiştir - Van Gölü Havzası'nın sürdürülebilir kalkınmasına öncülük etmek. - Sorumluluk bilinci yüksek, ahlaki değerleri özümsemiş bireyler yetiştirmek; - İnsanlığın gelişmesine katkı sağlamak. - Çevreye duyarlı - Çevreye duyarlı bir üniversite olmak. - Doğaya duyarlı, - Çevreye saygı" bilinci - Doğa için ifadesi eklenmişti - Etik bireyler yetiştirmek - Değerlere önem veren bireyler" yerine "etik değerlere önem veren bireyler - Millî, manevî, kültürel değerlere saygılı bireyler yetiştirmek - Toplumsal ve etik değerlere bağlı - Yerel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlayan, - Toplumsal değerleri ön planda tutarak - Kültür değerlerinin farkında bireyler yetiştirmek - Milli değerler ışığında - Milli ve manevi değerlere sahip - Bölgesel sorunlar - Bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktır. - Çevreye Duyarlı - Toplumsal fayda sağlamak
-------------------------	--

Misyon bildirgesine eklenen ifadeler için tablo incelendiğinde, kamu sorumluluğu kategorisinde, en sıklıkla “toplumsallık” mesajı içeren ifadelerin yer aldığı; en az sıklıkla ise, “evrensel duyarlılık ve paydaş gözetimi” ile ilgili mesaj içeren ifadelerin yer aldığı gözlenmektedir. Kamu sorumluluğu kategorisi altında; 8 toplumsallık, 6 değer, 6 çevre duyarlılığı, 4 insan odaklılık, 4 bölgeye yönelik hizmet, 3 sorumluluk, **3 etik bireyler, 2 sanayi sorunlarına yönelme, 2 evrensel duyarlılık,**

2 şehre yönelik hizmet, 2 ülkeye yönelik hizmet ve 1 paydaş gözetimi ifadesi toplanmıştır. Kamu sorumluluğu kategorisi altında, misyona eklenen ifadeler, çıkarılan ifadelerle karşılaştırıldığında, “etik bireyler, sanayi sorunlarına yönelme ve evrensel duyarlılık” mesajlarını içeren ifadeler dışındaki ifadelerin ortak olduğu görülmektedir.

Eğitim-öğretim kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

Eğitim-Öğretim	- Nitelikli bireyler yetiştirmek - Örgün ve uzaktan eğitim yoluyla nitelikli bireyler yetiştirmek - Kendini sürekli geliştirmeyi bilen kalifiye bireyler yetiştirilmesi - Özgüveni yüksek bireyler yetiştiren - Üstün nitelikli bireyler yetiştirmek - Mesleki sorumlulukları başarı ile yerine getiren bireyler yetiştiren - Geleceğin yetkin ve erdemli bireylerini yetiştirmek - İnsanı temel alan bir eğitim anlayışı dairesinde - Etkili ve kaliteli eğitim-öğretim, faaliyetleri ile - Mesleki açıdan çağdaşlarıyla rekabet edebilen - Yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen
-----------------------	--

Eğitim-öğretim kategorisi altında yer verilen ifadeler incelendiğinde, eğitim kalifiyesinin vurgulandığı göze çarpmaktadır. Oluşturulan yeni misyon bildirgelerine, mesleki yetkinlik, uzaktan eğitim, insanı temel alan eğitim anlayışı ve yaşam boyu öğrenme ile ilgili mesajlar eklenmiştir.

Araştırmacılık kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

Araştırmacılık	- Araştırmacılık. - Nitelikli ve özgün araştırmalar yapabilen, - Nitelikli ve özgün bilgi üretmek - Bilimsel çalışmalarda uygulamaya dönük, proje odaklı ve çok disiplinli araştırmalar yapan - Araştırmacı bireyler yetiştirmek - Araştırma öncelikli bir üniversite olarak, - Özgün araştırma yapabilen, - Bilimsel araştırma faaliyetleri ile - Araştırma geliştirme çalışmaları yüksek nitelikli ifadesi ile vurgulanmıştır.
-----------------------	--

Araştırmacılık kategorisi altında yer alan cümlelere bakıldığında ise, yeni oluşturulan misyon ifadelerinde, araştırmaların nitelikli ve özgün olduğu mesajının vurgulandığı görülmektedir.

Kurumsallık kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

Kurumsallık	- Güçlü kurumsal kimliğe sahip bir üniversite olmak” tır - Ekip çalışmasına yatkın bireyler yetiştirmek - Kaliteyi sürekli iyileştiren - Güçlü donanıma sahip, - Kalite odaklı, - Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen deneyimi ile - Rekabetçi
--------------------	---

Kurumsallık kategorisi altında yer verilen ifadeler incelendiğinde, kuruluşun kaynaklarına yapılan atıfların yoğunlukta olduğu cümlelerin misyon bildirgelerine eklendiği görülmüştür. Kuruluşun kaynakları ile ilgili 4, **kalite ile ilgili 2**, rekabetle ilgili 1 ifade misyon bildirgelerine eklenmiştir. Kurumsallık kategorisi kapsamında misyona eklenen ifadeler de, misyondan çıkarılan ifadelerdeki gibi aidiyete ait mesajlar bulunmazken, kalite ile ilgili ifadelerin sadece eklenen misyon ifadelerinde yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öncülük kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

Öncülük	- Yenilikçi bir üniversitedir - Değişim ve gelişime açık - Toplumsal gelişmeye öncülük edebilen, bölgesi içerisinde yer alan sektörlere önderlik eden, - Çok dilli eğitimiyle öncü - Yaratıcı düşünmeyi, yenilikçiliği ve liderliği besleyerek mükemmellik düzeyinde yenilikçi bireyler yetiştirmek - Faaliyet alanlarında öncü olmayı benimsemiş bir üniversitedir.
----------------	--

Misyona eklenen ifadeler için öncülük kategorisi incelendiğinde, çıkarılan ifadelere göre verilen mesajların daha spesifik alanlar için kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, çok dilli eğitimde öncü, faaliyet alanlarında öncü, toplumsal gelişmeye öncü ifadeleri kullanılmıştır.

Faaliyet alanlarına yönelme kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Faaliyet Alanlarına Yönelme</u>	- Çevre ve sağlık teknolojileri başta olmak üzere - Disiplinler arası çalışma kültürüyle bilim, sanat, kültür, sağlık ve spor alanlarına katkı sağlayan nitelikli araştırmalar yapmayı, - Sanat, kültür, sağlık ve spor alanlarına katkı sağlayan nitelikli araştırmalar yapmayı, - Sanatın gelişmesini sağlamak - Sanatta bilginin sınırlarını genişletmek - Başta sağlık olmak üzere tüm alanlarda
---	--

Faaliyet alanlarına yönelme kategorizesi altında; 4 sağlık, 4 sanat-kültür, 2 spor, 1 bilim mesajı içeren ifade toplanmıştır. Ayrıca bu kategori altında çevre teknolojileri kavramı kullanılması da dikkat çekici olmuştur.

Akademik nitelik kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Akademik Nitelik</u>	- Disiplinlerarası çalışma kültürü olan, - Bilimsel bilgi birikimi - Disiplinler arası çalışmaları destekleyen - Sahip olduğu yüksek eğitim ve araştırma kalitesindeki öğretim üyeleri, yüksek donanımlı laboratuvar ve araştırma merkezleri ile - Sahip olduğu yüksek nitelikli akademik programlarla
--------------------------------	--

Akademik nitelik kategorisi altındaki cümleler incelendiğinde nitelik, kalite ve bilgi birikiminin vurgulandığı görülmektedir. Misyon bildirgelerinden disiplinlerarası çalışma mesajı içeren 1 ifade çıkarılmışken bu mesajı veren 2 ifade ise eklenmiştir.

Demokrasiye vurgu yapan ifadeler kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Demokrasiye Vurgu Yapan İfadeler</u>	- Eleştirel düşünebilen - Sorgulayıcı bireyler yetiştirmek - Eleştirel düşünebilen bireyler yetiştirmek - Sorgulayan bireyler yetiştirmek - Eleştirel düşünmeyi besleyerek mükemmellik düzeyinde
--	--

Demokrasiye vurgu yapan ifadeler kategorisine gelindiğinde; bu kategoride toplamda 5 ifadenin bulunduğu görülmektedir. Bu ifadelerin tümü “sorgulayıcılık” mesajı içermektedir.

Girişimcilik kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Girişimcilik</u>	- Girişimci - Girişimci - Girişimci bir üniversitedir - Girişimci bireyler yetiştirmek - Girişimci bireyler yetiştirmek
----------------------------	---

Misyona eklenen ifadeler için girişimcilik kategorisi incelendiğinde, çıkarılan ifadelerden farklı olarak “girişimci üniversite” kavramının karşımıza çıkması dikkat çekici olmuştur.

Evrensellik kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Evrensellik</u>	- Evrensel düzeyde tanınan seçkin bir üniversite olma - Uluslararası işbirliklerini destekleyen - Evrensel değerler ışığında verdiği eğitimle - Evrensel değerleri özümsemiş
---------------------------	--

Evrensellik kategorisi kapsamında, misyon bildirgesine eklenen ifadeler çıkarılan ifadelerle karşılaştırıldığında, farklı olarak karşımıza çıkan “uluslararası işbirliklerini destekleme” mesajı göze çarpmaktadır.

Değer katmak kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Değer Katmak</u>	- Bilime ve sanata evrensel düzeyde değer katan araştırmalar yapmak - Çalışanlarına ve diğer paydaşlarına değer katan - Paydaşlarına değer katan - Bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten
----------------------------	--

“Değer katmak” misyondan çıkarılan ifadelerin kategorisinde yer almayıp, eklenen ifade kategorilerinde yer alan tek gruptur. Kategori altında 5 ifade bulunmaktadır. İfadeler, bilime, kültüre, sanata, spora, çalışanlara, paydaşlara değer katma mesajını içermektedir.

Ulusallık kategorisi altında toplanan misyon bildirgesine eklenen ifadeler

Ulusallık	- Yaşadığı kentin ifadesi çıkartılarak, yerine bulunduğu bölgenin ifadesi eklenmiştir. - Türkiye sanayisinin merkezinde olan konumu ile - Bulunduğu bölgenin coğrafi ve stratejik konumunu dikkate alarak
------------------	---

Misyon bildirgesine eklenen ifadelerin gruplandırılmasıyla oluşturulan son kategorimiz ulusallık kategorisidir. Ulusallık kategorisi altında yer verilen cümleler için incelendiğinde, eklenen 2 ifadenin bulunulan bölgeye dair, 1 ifadenin ise bulunulan ile dair mesaj içerdiği görülmektedir.

Misyon analizleri kısmında son olarak, aşağıda yer alan misyon bildirelerinden/bildirgelerine çıkarılan/eklenen ifadelerin sayısal olarak bir arada verildiği tablo 9 oluşturulmuştur.

Tablo 9: Misyon Bildirgelerinden/Bildirgelerine Çıkarılan/Eklenen ifadelerin Sayısal Değerleri

KATEGORİLER	Çıkarılan İfade Sayısı	Eklenen İfade Sayısı	DURUM
Kamu Sorumluluğu	39	36	-3
Demokrasiye Vurgu Yapan İfadeler	15	5	-10
Eğitim- Öğretim	11	11	--
Öncülük	10	6	-4
Araştırmacılık	9	9	--
Kurumsallık	9	7	-2
Girişimcilik	6	5	-1
Faliyet Alanlarına Yönelme	6	6	--
Ulusallık	4	3	-1
Evrensellik	3	4	+1
Akademik Nitelik	3	5	+2
Atatürk İlke Ve İnkılapları	5	-	-5
Değer Katma	-	4	+4

Tablo incelendiğinde, misyon bildirgelerinde, “**kamu sorumluluğu, öncülük, girişimcilik ile Atatürk İlke ve İnkılapları**” ifadeleri azalırken, “**evrensellik ve akademik nitelik**” ifadelerinin artan değerlerde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, eğitim-öğretim, araştırmacılık ve faaliyet alanlarına yönelme ifadelerinde sayısal olarak bir değişiklik olmadığı ortaya çıkmıştır.

3.6.2. Vizyon Bildirgesi Analizleri

Vizyon analizi aşamasında ilk olarak, üniversitelerin II. ve III. dönem stratejik planları içerisindeki vizyon ifadeleri, Collins and Porras (1996), tarafından geliştirilen vizyon unsurlarına göre detaylı bir şekilde incelenmiş olup, karşılaştırmalı analizleri yapılmıştır. İkinci olarak, vizyon bildirgelerinden çıkarılan ve vizyon bildirgelerine eklenen İfadeler tablo eşliğinde sunulmuştur. Son olarak ise, bildirgelerden çıkarılan ve eklenen ifadeler kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturabilecek şekilde kodlanarak ortak kategorilerde bir araya getirilmiştir.

Tablo 10 Vizyon Bildirgelerinin Oluşturulduğu Unsurlara Göre İncelenmesi

ÜNİVERSİTELER	ÖZ İDEOLOJİ				TASARLANAN GELECEK			
	Öz Değer		Temel Amaçlar		10-30 Yıllık Hedefler		Canlı Tanımlamalar	
	2. Dn.	3. Dn.	2. Dn.	3. Dn.	2. Dn.	3. Dn.	2. Dn.	3. Dn.
Afyon Kocatepe Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
Akdeniz Üniversitesi	+	+	+	+	+	-	-	-
Anadolu Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	-	-
Ankara Üniversitesi	+	+	+	+	+	-	-	-
Atatürk Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	+	+	-	+	+	-	-	-
Balıkesir Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	-	-
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	+	+	-	+	+	+	-	-

Bursa Uludağ Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
Çukurova Üniversitesi	+	+	+	-	-	-	-	-
Dokuz Eylül Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	-	-
Düzce Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
Ege Üniversitesi	+	+	-	+	+	-	-	+
Erciyes Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	+
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	-	-
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
Fırat Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	-	-
Galatasaray Üniversitesi	+	+	+	+	+	-	-	-
Gazi Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
Gebze Teknik Üniversitesi	+	+	-	+	+	+	-	-
Hacettepe Üniversitesi	+	+	+	+	+	-	+	+
Harran Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	-	-
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	+	+	-	-	+	-	-	+
İnönü Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
İstanbul Teknik Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	-	-
İstanbul Üniversitesi	+	+	-	+	+	+	-	-
Kafkas Üniversitesi	+	+	+	+	+	-	-	+
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv.	+	+	+	+	-	-	-	-
Karadeniz Teknik Üniversitesi	+	+	+	+	+	-	-	+
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+	+
Kocaeli Üniversitesi	+	+	-	-	-	+	-	-

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	+	+	+	-	+	+	+	-
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	+	+	-	+	+	+	-	-
Marmara Üniversitesi	+	+	-	+	-	-	-	-
Mersin Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	+	+	-	+	+	-	-	-
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	+	+	+	+	-	+	-	-
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+	-
Pamukkale Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	-	-
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	+	+
Selçuk Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
Siirt Üniversitesi	+	+	+	+	-	+	-	-
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	-	-
Süleyman Demirel Üniversitesi	+	+	+	+	+	-	+	-
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	+	+	-	+	+	+	-	-
Trakya Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	-	-
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	+	-
Yıldız Teknik Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	-	-
Yozgat Bozok Üniversitesi	+	+	+	+	+	-	+	+
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	+	+	-	-	+	+	-	-

Tablo 10 incelendiğinde, öz ideoloji altında yer verilen 2 unsurdan biri olan, öz değer unsuruna 51 devlet üniversitesinin tamamının hem ikinci dönem hem üçüncü dönem vizyon bildirelerinde yer verdikleri görülmektedir.

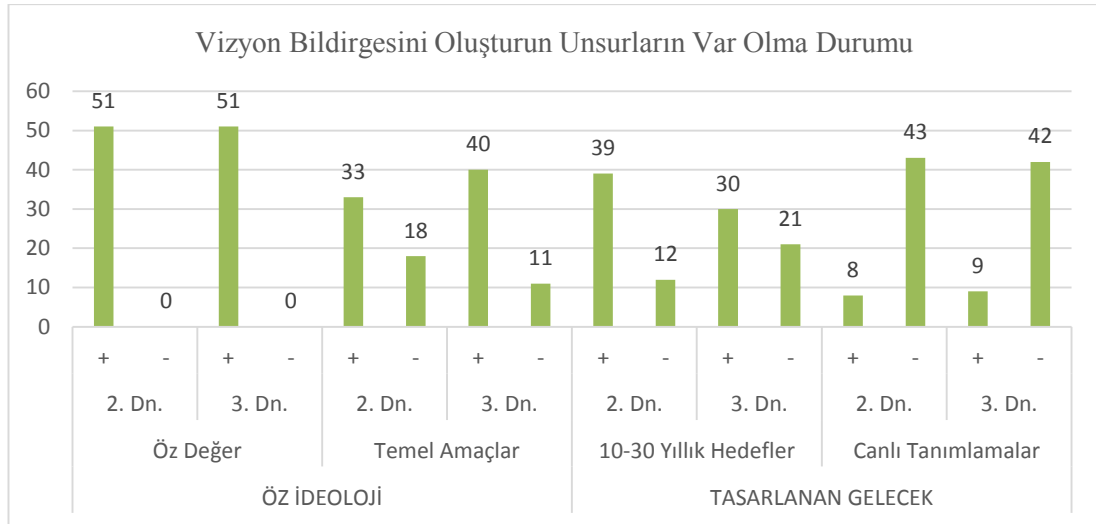
Tablo, öz ideolojinin altında yer verilen bir diğer unsur olan temel amaç için incelendiğinde, ikinci dönem için, 18 devlet üniversitesinin vizyon bildirgelerinde bu unsura yer vermedikleri; 33 devlet üniversitesinin ise, bahsedilen temel amaç unsuruna bildirgelerinde yer verdiği gözlenmektedir. Üçüncü denemde, 11 devlet üniversitesi temel amaç unsuruna yer vermezken; 40 devlet üniversitesi bu unsuru bildirgesine dâhil etmiştir. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesinin oluşturduğu 9 üniversite ikinci dönemde bildirgelerinde bulunmayan, temel amaç unsurunu üçüncü dönemde eklemişken; Balıkesir Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Trakya Üniversitesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesinin oluşturduğu 9 üniversite üçüncü dönem bildirgesinde de bu unsura yer vermemiştir. Çukurova Üniversitesi ve Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, diğer tüm üniversitelerden farklı olarak ikinci dönem yer verdiği temel amaç unsuruna üçüncü dönem vizyon bildirgesinde yer vermemiştir.

İkinci dönem vizyon bildirgeleri, tasarlanan gelecek altında yer verilen, 10- 30 Yıllık Hedefler unsuru için kontrol edildiğinde, 12 devlet üniversitesinin bu unsura yer vermediği, 39 devlet üniversitesinin ise yer verdiği görülmektedir. Üçüncü dönem için aynı unsur kontrol edildiğinde, 21 devlet üniversitesinin, 10-30 Yıllık Hedef unsuruna yer vermediği, 30 devlet üniversitenin ise, bu unsura yer verdiği tespit edilmiştir. Anadolu Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Harran Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi hem ikinci hem de üçüncü dönemde vizyon bildirgelerine 10- 30 yıllık hedef unsurunu dahil etmemiştir. Akdeniz Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Galatasaray Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Kafkas Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yozgat Bozok Üniversitesinin oluşturduğu toplamda 12 devlet üniversitesinin ikinci dönemde yer verdiği 10-30 Yıllık Hedef unsuruna, üçüncü dönem vizyon bildirgesinde yer vermediği görülmektedir.

Vizyon unsurlarının değişikliği için son karşılaştırma yaptığımız unsur, yine tasarlanan gelecek adı altında yer verilen, canlı tanımlamalardır. İkinci dönem için canlı tanımlama unsuruna bakıldığında, 8 devlet üniversitesinin vizyon bildirgesinde, bu unsura yer verilirken, 43 tanesinde yer verilmediği görölmektedir. Üçüncü dönem için ise, 9 tane devlet üniversitesinde canlı tanımlama unsuruna yer verilirken, 42 tanesinde bu unsura yer verilmemiştir. Hacettepe Üniversitesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Yozgat Bozok Üniversitesi hem birinci dönem hem ikinci dönem canlı tanımlama unsuruna yer vermiştir. Ege Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Kafkas Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi ikinci dönemde yer vermediği canlı tanımlama unsurunu üçüncü dönemde vizyon bildirgesine eklerken; Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ikinci dönem barındırdığı canlı tanımlama unsurunu üçüncü dönem vizyon bildirgesinden çıkarmıştır.

Misyon bildirgesinde olduğu gibi vizyon bildirgesini de tüm unsurları tamamlayarak oluşturan çok az üniversite olduğu ortaya çıkmıştır. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi II. ve III. dönem vizyon bildirgesini, Erciyes Üniversitesi yalnızca III. dönem vizyon ifadesini, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Yozgat Bozok Üniversitesi ise, II. dönem vizyon bildirgesini unsurların hepsini içerecek şekilde oluşturmuştur.

Genel olarak tablo 10 incelendiğinde, vizyon bildirgesi unsurlarının içerisinde, en sıklıkla yer verilen unsurun öz değer; en az sıklıkla yer verilen unsurun ise, canlı tanımlama olduğu görölmektedir. Bu sıklık hem ikinci dönem hem de üçüncü dönem vizyon bildireleri için değişiklik göstermemektedir. Son olarak tablomuz incelenmesi soncunda, 51 devlet üniversitesine ait 2. dönemde 204; 3. dönemde 204 bileşen hücresi bulunduğu tespit edilmiştir. Vizyon bildirelerini oluşturan bu bileşenler var olup var olmama durumuna göre incelenmiş olup, aşağıda yer şekil 5'teki verilen grafik oluşturulmuştur.



Şekil 5 Vizyon Bildirgesini Oluşturun Unsurların Var Olma Durumu

Grafik incelendiğinde, 2. döneme ait 204 bileşen hücresinin 131 tanesinin var olduğu (+), 73 tanesinin ise var olmadığı (-) görülmektedir. 3. döneme bakıldığında ise, 204 bileşen hücresinin 130 tanesinin var olduğu (+); 74 tanesinin ise, var olmadığı (-) görülmektedir. İkinci ve üçüncü dönem vizyon bileşenlerinin genel olarak var olup olmama durumuna göre karşılaştığımızda, misyon bildirgelerde olduğu gibi oranın değişmediği açıkça görülmektedir. Yine grafiğin incelenmesi ile, ikinci ve üçüncü döneme ait toplam bileşen hücresinin var olma oranının, % 64; var olmama oranının ise % 36 olduğu sonucuna görülmektedir. Misyon ve vizyon bildirgelerinin oluşturuldukları unsurlara göre var olup olmama durumu karşılaştırıldığında, % 2 'lik bir oranda misyon bildirgeleri unsurlarının var olma oranının vizyon bildirgeleri unsurlarına göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Vizyon bildirgesi analizleri kapsamında, 51 devlet üniversitesinin stratejik planları içerisinde alınan verilerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi sonucu, vizyon ifadesinde değişiklik yaptığı gözlenen 45 üniversitenin, bu ifadelerde yaptığı değişiklikler aşağıdaki tablo 11 eşliğinde gösterilmiştir.

Tablo 11 Vizyon Bildirgelerinden Çıkarılan ve Vizyon Bildirgelerine Eklenen İfadeler

Üniversite Adı	Vizyon Bildirgelerinden Çıkarılan İfadeler	Vizyon Bildirgelerine Eklenen İfadeler
Afyon Kocatepe Üniversitesi	- Bölgesel, ulusal ve uluslararası sorunlara çözümler sunan - Evrensel bilim ilkeleri ışığında, - Küresel rekabete hazır bireyler yetiştiren -Sağlık, turizm, alternatif enerji, gıda ve doğal taş alanlarında ön plana çıkmaktır.	- Kaliteyi sürekli artırarak bölgesel kalkınmaya katkı sunan - Yenilikçi projelerle girişimci üniversiteler arasında yer almak
Akdeniz Üniversitesi	- Çevreye duyarlı, girişimci	- Yüksek nitelikli akademik programlar ile - Toplumun sosyal, kültürel ve diğer alanlardaki gereksinimlerini en üst düzeyde karşılamak.
Ankara Üniversitesi		- Kalite kültürünü içselleştirmiş, - Araştırma Üniversitesi
Atatürk Üniversitesi	- Yenilikçi - Bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik ve kültürel yapısını geliştiren, - Tüketen değil üreten - Toplum içerisinde kalitesi ve etkisi olan mezunlar yetiştiren fırsat üniversitesi olmak	- İnsana ve doğaya hizmet etmek amacıyla - Yakın iç ve dış coğrafyanın en saygın üniversitesi olmak
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	- Önder çalışmaların odağı olmak	- Katılımcı, yenilikçi, bölge ve ülke gelişimine ışık tutan, - Kurumsallaşma ve kaliteyi hedeflemiş, - Ait olduğu değerleri ile barışık, mensubu ve mezunu olmaktan onur duyulan ve tercih edilen bir üniversite olmak.
Balıkesir Üniversitesi	- Üniversite-kent-sanayi işbirliğini sağlamış, - Tercih edilen	- Sosyal alanlarda kabul gören - Yenilikçi bir üniversite
Abant İzzet Baysal Üniversitesi		- Yerel ve ulusal ihtiyaçları dikkate alarak katma değer yaratan - Girişimciliği ilke edinmek - Araştırma geliştirme alanında bir Üniversite olmak
Bursa Uludağ Üniversitesi	- Ulusal ve uluslararası düzeyde saygın üniversiteler arasında yer alan - Mezunları tercih edilen, - Toplumsal gelişime öncülük edebilen bir üniversite olmaktır.	-Nitelikli bilimsel araştırmalar yapan, -Girişimciliği ile refah artışına katkı sağlayan üçüncü nesil üniversite olmaktır.

Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	- Nitelikli lisansüstü programları, iddialı akademik kadrosuyla, iş dünyasının insan kaynağı, yönetici ve ara eleman ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki ders programlarına sahip Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yüksekokullarıyla, mezunu olmaktan övünç duyulan, günün her saati, yılın her günü kesintisiz bilim ve eğitim yapmayı ilke edinmiş; - Diğer kurum ve üniversitelerle işbirliği yapmayı esas alan" ifadesi kaldırılmıştır. - Farklı kültür, görüş ve ırklardan öğrenci ve personeliyle demokrasi ve evrensel değerleri benimsemiş -İnsan merkezli; insani değerlerle donanan mezunlar yetiştiren - Öğrenci ve personelinin sosyal ihtiyaçlarını gözetin; - Tüm kararlarını akademik kurullar yoluyla, akademik kriterlerle alan üniversite	- Genç ve dinamik insan varlığıyla; - Özgürlükçü, yenilikçi ve sürdürülebilir yapısıyla - Sanat ve sportif faaliyetleriyle; - Kurumsal kültüre değer veren ve sürekli gelişmeyi hedefleyen yönetim anlayışıyla; - Bölgenin en iyi üniversitesi olmak, - Ülkesinin ve dünyanın güçlü bir bilim kurumu haline gelmektir
Çukurova Üniversitesi	- Paydaşlarını önemseyen - Kaliteye odaklanmış - Kültürel ve sanatsal çalışmalarla tanınan üniversite olmak - insan ve doğa yararına çalışma	- Bölgesel insan ve doğal kaynak zenginliğini - Araştırma- geliştirme faaliyetlerine yansıtma - Dünyada tanınan ve öncü bir üniversite olmak
Dokuz Eylül Üniversitesi		- Girişimci, yenilikçi (inovatif)
Düzce Üniversitesi	- Proje işbirlikleri ile de bir lider olmak.	- Katma değeri yüksek uluslararası bilimsel çalışmalarıyla - Nitelikli eğitimi ile sosyal ve ekonomik kalkınmasına öncülük etmek
Ege Üniversitesi	- Dünyadaki nitelikli üniversiteler ile eşdeğer bir eğitim ve araştırma kurumu olmak	- Bilim ve teknolojide öncü - Yeşil, sürdürülebilir, erişilebilir ve yaşanabilir bir kampüse sahip, - Bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamına katkıda bulunan - Finansal yapısı güçlü bir üniversite olmaktır.
Erciyes Üniversitesi	- Uluslararası nitelikte öğrenci ve öğretim elemanı yapısına sahip - Dünyada saygın araştırma merkezleri bulunduran	- Yetiştirdiği öğrencileri, bilim odaklı düşünen, sorgulayan, araştıran özgüveni yüksek bireyler olan - Mensubu olmaktan onur duyulan
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	- Toplumla bütünleşmiş	- Topluma öncü - Araştırma Üniversitesi olmak

Fırat Üniversitesi	- Ülkemizde ve dünyada	- Teknoloji alanlarında - Araştırma Üniversitesi olmak
Galatasaray Üniversitesi	- Sosyal sorumluluk girişimleriyle	- Öncü - Araştırma Üniversitesi olmak
Gazi Üniversitesi	- Yaratıcı Faaliyetleri	- Girişimciliği
Gebze Teknik Üniversitesi	- İhtisas Üniversitesi olmak - Saygın üniversite olmak	- Bilginin gelişimine yön veren - Araştırma yapan - Lider olmak
Hacettepe Üniversitesi	- İlham verici bir dünya markası olan; Araştırma üniversitelerinden biri olmak	- Toplum sorunlarını önceleyerek ülkesinin gelişimine yön veren
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	- Bulunduğu ilin sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik potansiyellerini değerlendiren - Uluslararası bağlamda bölgenin cazibe merkezi olan bir üniversite olmaktır.	- Verdiği nitelikli eğitim ve sağladığı kaliteli hizmetlerle - Paydaşlarının parçası olmaktan gurur duyduğu - Lider bir üniversite olmak
İnönü Üniversitesi	- Mühendislik eğitimi başta olmak üzere	
İstanbul Teknik Üniversitesi	- Çağdaş bir araştırma üniversitesi olarak ulusal düzeyde	- Uzmanlığı ve yaratıcılığı ile
İstanbul Üniversitesi		- Evrensel düzeydeki eğitim ve araştırmalarıyla geleceği şekillendiren
Kafkas Üniversitesi	- Araştırma-uygulama kalitesi - Kurumsal kültürü ve kimliği güçlü, Mensubu olmaktan övünç duyulan, - Örgütsel bağları gelişmiş, - Toplumsal sorunları çözme rolü - Ülkemizin gelişimine katkıda bulunan - Dünyayla entegrasyonu gerçekleştirmiş bir bölge üniversitesi olmak.	- Sürekli farklılaşmanın yollarını arayan, - Bulunduğu şehrin mirası - Tercih edilen saygın bir üniversite olmaktır
Karadeniz Teknik Üniversitesi		- Yenilikçi üretime yönelik ulusal ve uluslararası ihtiyaçları öngörecektir şekilde araştırmalar yapan, - Kaliteyi önceleyen,

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	- Türkiye'nin geleceğini biçimlendirecek	- Tarih, kültür ve sanat birikiminden ilham alarak - İnsan odaklı, girişimci, yenilikçi, üretken, işbirliğine açık, - Geleceğe yön veren,
Kocaeli Üniversitesi	- Bilgi çağına hâkim	- Eğitim ve öğretim alanında nitelikli mezunları, - Bilimsel alanlardaki araştırmaları, - Üniversite-sanayi işbirliğindeki öncü rolü ile - Uluslararası alanda saygın, - Yenilikçi ve lider bir üniversite olmak.
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	- Yetiştirdiği nitelikli öğrenci ve sunduğu kaliteli hizmetlerle topluma katkı sağlayan - Öğrencisi, personeli, Kütahya halkı ve sanayicisi ile bütünleşmiş - Mensubu olmaktan gurur duyulan bir üniversite olmaktır.	- Girişimci, yenilikçi bir üniversite olmaktır.
Manisa Celal Bayar Üniversitesi		- Topluma katkı alanlarında
Marmara Üniversitesi	- Araştırmadaki öncülük - Toplumsal gelişime yön veren - Uluslararası bir üniversite olmak	- Bilim, teknoloji, sanat ve sporda öncü
Mersin Üniversitesi		- Toplum değerlerine duyarlı,
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	- Bilim ve teknoloji alanlarında rekabet gücüne sahip bir üniversite olmak	- Bölgesel kalkınma odaklı, - Öncelikli alanlarda ihtisaslaşmış, - Topluma hizmette öncü - Yenilikçi bir üniversite olmak.
Ondokuz Mayıs Üniversitesi		- Güvenin memnuniyetinin sağlandığı - Girişimci ve uluslararası bir üniversite olmaktır.
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	- Çalışanlarının memnuniyetini sağlayan bir kurum - Araştırma ağırlıklı, geleceğin liderlerini yetiştiren, - Disiplinler arası sinerji yaratan, yenilikçi-yaratıcı,	
Pamukkale Üniversitesi	- Kurumsal gücü ile paydaşlarını memnun eden	- Yenilikçi eğitim-öğretim uygulamalarında öncü olan - Değer üreten ve mükemmelliği esas alan

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	- Sağlık ve mühendislik alanındaki	
Selçuk Üniversitesi	- Öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen	- Araştırma üniversitesi olmaktır
Siirt Üniversitesi	- Eğitim, öğretim, araştırma kalitesi ile tanınmış, - Evrensel değerlere saygılı - Toplam kalite yönetimi ilkelerini benimsemiş sürekli gelişen bir üniversite olmak - Sanayi ve toplumun işbirliği ile çalışmalar yapan	- Zengin çok kültürlü ve bölgeyle bütünleşen - Lider bir uluslararası üniversite olmak.
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	- Tercih edilen, öncü	- İlimiz ölçeğinde temel görevler üstlenerek - Bölgenin geleceği atılarak ülkemizin geleceği ifadesi eklenmiştir.
Süleyman Demirel Üniversitesi	- Bölgesel ve ulusal ifadesi çıkarılmıştır. ile etkileşimi sürekli olan, çok kültürlü; öz değerlerini yansıtan; - İnovatif, özgüvenli, tüm dünyaya hitabeden, - İnsan kaynağı yetiştiren, - Ulusunun ve tüm insanlığın faydasını gözeten, - Politika tasarımcısı; - Bir dünya üniversitesi olmayı hedeflemektedir.	- Paydaşları - Çok dilli ve - İlham ve yön veren bir üniversite olmayı hedeflemektedir
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	- Eğitim, araştırma ve uygulamada ülkemizde önde gelen	- Katma değer üreten çalışmaları ve paydaşlarla geliştirdiği işbirlikleri ile başta bölgenin ve ülkemizin sürdürülebilir kalkınması olmak üzere tüm insanlığın refahına ve kültürüne doğrudan etki eden - Tercih edilen üniversite olmak
Trakya Üniversitesi	- İzlenen ve tercih edilen bir üniversite olmak.	- Türkiye ve Balkanlar'da yaptığı çalışmalarla - Saygın bir Üniversite olmak
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	- İnsanlığı etkileyen sorunlara çözüm üreten, - Kurumsal kültürü güçlü, - Kurulduğu şehrin mirasını geleceğe taşıyan, - Mezunları tercih edilen saygın bir üniversite olmak.	- Eğitim, araştırma ve sağlık alanında öncü, - Bölgesinin gelişimine yön veren bir üniversite olmak.

Yozgat Bozok Üniversitesi	- Türkiye’de önde gelen ve dünyada saygın; - Katılımcılık, şeffaflık ve ölçülebilirlik odaklı kurumsallaşmanın geliştirildiği; - Toplumun hızlı gelişim ve değişim sürecinde iletişim araçlarından faydalanan - Hayat boyu eğitim anlayışına sahip, - Uluslararası nitelikte öğrenci ve öğretim elemanı yapısına sahip bir üniversite olmaktır.	- Milli ve manevi değerlere sahip bireyler yetiştiren, - Bölgesinin gelişimine yön veren - Yenilikçi bir üniversite olmaktır.
----------------------------------	--	---

Araştırmamız kapsamında yukarıdaki tablonun detaylı incelenmesi sonucu, üniversitelerin vizyon bildirgelerinden çıkarılan ifadeler 11 kategori altında toplanarak aşağıdaki şekil 6’da gösterilmiştir.

Şekil 6 Vizyon Bildirgelerinden Çıkarılan İfadelere Ait Oluşturulan Kategoriler



Üniversitelerin vizyon bildirgesinden çıkarılan ifadeler incelendiğinde, kurumsallık kategorisine ait ifadelerin en sıklıkla bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmamız kapsamında kurumsallık kategorisine ilişkin çıkarılan toplam 26 ifade bulunmuştur. 23 kamu sorumluluğuna ait ifade, 9 öncülük ifadesi, 9 evrensellik, 8 araştırmacılık ifadesi, 8 eğitim-öğretim, 7 akademik nitelik ifadesi, 7 faaliyet alanlarına yönelme ifadesi, 7 ulusallık ifadesi, 4 demokrasiye vurgu yapan ifade, vizyon ifadelerinden çıkarılmıştır. En az sıklıkla ise girişimciliğe ilişkin ifadelerin çıkarıldığı görülmüştür. Bu kategoriye ait 1 ifade tespit edilmiştir.

Vizyon bildirgelerinden çıkarılan ifadelerin incelenmesi ile oluşturulan 11 kategori yukarıdaki şekil 6 ile gösterilmiştir. Çalışmamız kapsamında, bu 11 kategoriye ait ifadelere yer verilerek devam edilmektedir.

Kurumsallık kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

Kurumsallık	- Tercih edilen - Ulusal ve uluslararası düzeyde saygın üniversiteler arasında yer alan - Fırsat Üniversitesi olmak - Mezunları tercih edilen - Mezunu olmaktan övünç duyulan - Saygın üniversite olmak - Kurumsal kültürü ve kimliği güçlü - Mensubu olmaktan övünç duyulan - Örgütsel bağları gelişmiş - Çalışanlarının memnuniyetini sağlayan bir kurum - Kurumsal gücü ile paydaşlarını memnun eden - Öğrencilerin tercih ettiği ve mezunları tercih edilen - Toplam kalite yönetimi ilkelerini benimsemiş sürekli gelişen bir üniversite olmak - Tercih edilen - İzlenen ve tercih edilen bir üniversite olmak - Kurumsal kültürü güçlü - Mezunları tercih edilen - Saygın bir üniversite olmak - Dünyada saygın - Katılımcılık, şeffaflık ve ölçülebilirlik odaklı kurumsallaşmanın geliştirildiği - Bilgi çağına hâkim - Toplumun hızlı gelişim ve değişim sürecinde iletişim araçlarından faydalanan - Tüketen değil üreten - Özgüvenli - Mensubu olmaktan gurur duyulan bir üniversite olmaktır - Kaliteye odaklanmış
--------------------	--

Vizyon bildirgesinden çıkarılan ifadeler kapsamında kurumsallık kategorisi incelendiğinde, bu kategoriye ait ifadeler içerisinde en sıklıkla kuruluşun kaynakları ile ilgili olanların çıkarıldığı; en az sıklıkla ise, kaliteyle ilgili mesajların çıkarıldığı gözlenmiştir. Kurumsallık kategorisi altında 11 kuruluşun kaynaklarına, 9 kurum aidiyetine, 4 saygınlığa, 1 kaliteye ilişkin ifadeler toplanmıştır.

Kamu sorumluluğu kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Kamu Sorumluluğu</u>	- Bölgesel, ulusal ve uluslararası sorunlara çözümler sunan - Çevreye duyarlı - Bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik ve kültürel yapısını geliştiren - Üniversite-kent-sanayi işbirliğini sağlamış - Diğer kurum ve üniversitelerle işbirliği yapmayı esas alan - İnsan merkezli; insani değerlerle donanan mezunlar yetiştiren - Öğrenci ve personelinin sosyal ihtiyaçlarını gözetin - Paydaşlarını önemseyen ifadesi çıkarılmış - İnsan ve doğa yararına çalışma - Toplumla bütünleşmiş - Sosyal sorumluluk girişimleriyle - Bulunduğu ilin sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik potansiyellerini değerlendiren - Toplumsal sorunları çözme rolü - Ülkemizin gelişimine katkıda bulunan - Sanayi ve toplumun işbirliği ile çalışmalar yapan - Paydaşları ile etkileşimi sürekli olan - Ulusunun ve tüm insanlığın faydasını gözetin - İnsanlığı etkileyen sorunlara çözüm üreten - Kurulduğu şehrin mirasını geleceğe taşıyan - Öz değerlerini yansıtan - Yetiştirdiği nitelikli öğrenci ve sunduğu kaliteli hizmetlerle topluma katkı sağlayan - Öğrencisi, personeli, Kütahya halkı ve sanayicisi ile bütünleşmiş - Toplumsal gelişime öncülük edebilen bir üniversite olmaktır.
--------------------------------	--

Kamu sorumluluğu kategorisi incelendiğinde, en sıklıkla “toplumsallık” mesajını içeren ifadelerin çıkarıldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, 4 paydaş ihtiyacı, 4 insan merkezli, 4 şehre yönelik hizmet, 3 sanayi ile işbirliği, 3 ülkeye yönelik hizmet, 2 bölgeye yönelik hizmet, 2 çevreye duyarlılığın vurgulandığı cümleler vizyon bildirgelerinden çıkarılmıştır. En az sıklıkla çıkarılan kamu sorumluluğu kategorisine ait vizyon cümlelerini ise, değer, sorumluluk, evrensel duyarlılık, diğer kurum ve üniversitelerle işbirliği mesajlarını içeren cümleler oluşturmaktadır.

Öncülük kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Öncülük</u>	- Yenilikçi - Önder çalışmaların odağı olmak - Proje işbirlikleri ile de bir lider olmak. - Yaratıcı Faaliyetleri - İlham verici - Geleceğin liderlerini yetiştiren - Yenilikçi-yaratıcı - Öncü - İnovatif
-----------------------	--

Öncülük kategorisine gelindiğinde, 4 liderlik ifadesi, 3 yaratıcılık ifadesi, 3 yenilikçilik ifadesinin bildirgelerden çıkarıldığı görülmüştür. Ayrıca bu kategori altında inovatif kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Evrensellik kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Evrensellik</u>	- Evrensel bilim ilkeleri ışığında - Evrensel değerleri benimsemiş - Bir dünya markası olan - Dünyayla entegrasyonu gerçekleştirmiş bir üniversitesi olmak - Evrensel değerlere saygılı - Tüm dünyaya hitabeden - Bir dünya üniversitesi olmayı hedeflemektedir - Çok dilli ve çok kültürlü - Dünyada ifadesi çıkarılmıştır
---------------------------	---

Evrensellik kategorimiz altında, en sıklıkla dünyaya hitap etme mesajı içeren toplam 5 ifadenin çıkarıldığı tespit edilmiştir. Bunun yanında, evrensel değer ve ilkelerle ilgili mesajları içeren toplam 3 ifadenin, en az sıklıkla da, çok dilli ve çok kültürlü mesajına sahip 1 ifadenin çıkarıldığı görülmektedir.

Araştırmacılık kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Araştırmacılık</u>	- Dünyadaki nitelikli üniversiteler ile eşdeğer bir araştırma kurumu olmak - Dünyada saygın araştırma merkezleri bulunduran - Bir araştırma üniversitesi olarak - Araştırma-uygulama kalitesi - Araştırma ağırlıklı - Araştırma kalitesi ile tanınmış - Araştırma ve uygulamada ülkemizde önde gelen - Araştırma üniversitelerinden biri olmak
------------------------------	--

Araştırmacılık kategorisi incelendiğinde, 2 araştırma üniversitesi, 2 araştırma kalitesi, 2 dünyada tanınan bir araştırma kurumu, 1 ülkemizde önde gelen mesajını içeren ifadenin vizyon bildirgelerden çıkarıldığı görülmüştür. Bununla birlikte, araştırma-uygulama kavramının da bildirgeden atıldığı gözlemlenmiştir. Araştırma Üniversitesi kavramını çıkaran üniversiteler, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi araştırma üniversitesi olmak vizyonunu kaldırmıştır. Çünkü bu Üniversiteler 2017-2018 Akademik Yılı Açılış Töreninde araştırma üniversitesi olarak belirlendiği ifade edilen 10 üniversitenin içerisinde bu üniversitelerde yer almaktır. Bu hedefine ulaştığı için vizyon ifadelerinden çıkarıldığı düşünülmektedir.

Eğitim-öğretim kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Eğitim-Öğretim</u>	- İş dünyasının insan kaynağı, yönetici ve ara eleman ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki ders programlarına sahip Fakülte, - Yüksekokul, Meslek Yüksekokullarıyla, günün her saati, yılın her günü kesintisiz bilim ve eğitim yapmayı ilke edinmiş - Dünyadaki nitelikli üniversiteler ile eşdeğer bir eğitim kurumu olmak - Hayat boyu eğitim anlayışına sahip - İnsan kaynağı yetiştiren - Politika tasarımcısı - Eğitim, öğretim kalitesi ile tanınmış - Eğitimde ülkemizde önde gelen - Toplum içerisinde kalitesi ve etkisi olan mezunlar yetiştiren üniversitesi olmak
------------------------------	--

Eğitim-öğretim kategorisi altında, en sıklıkla karşılaşılan “insan kaynağı yetiştirmek” mesajını içeren ifadelerin misyon bildirelerinden çıkarıldığı tespit edilmiştir.

Akademik nitelik kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Akademik Nitelik</u>	- Küresel rekabete hazır bireyler yetiştiren - Nitelikli lisansüstü programları - Tüm kararlarını akademik kurullar yoluyla, akademik kriterlerle alan üniversite olmayı hedeflemektedir - Uluslararası nitelikte öğrenci ve öğretim elemanı yapısına sahip - Disiplinler arası sinerji yaratan - Uluslararası nitelikte öğrenci ve öğretim elemanı yapısına sahip bir üniversite olmaktır - İddialı akademik kadrosuyla
--------------------------------	--

Akademik nitelik kategorisi altında, en sıklıkla “nitelikli akademik kadro” mesajını içeren ifadeler çıkarılmıştır. En az sıklıkla ise; “nitelikli lisansüstü programı ve disiplinlerarası sinerji” mesajlı ifadenin çıkarıldığı görülmektedir. Akademik nitelik kategorisinde, 4 nitelikli akademik kadro, 3 nitelikli birey yetiştirmek, 1 nitelikli lisansüstü programı, 1 disiplinlerarası sinerji mesajını içeren ifadenin vizyon bildirelerinden çıkarıldığı görülmektedir.

Faaliyet alanlarına yönelme kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Faaliyet Alanlarına Yönelme</u>	- Sağlık, turizm, alternatif enerji, gıda ve doğal taş alanlarında ön plana çıkmaktır - Kültürel ve sanatsal çalışmalarla tanınan üniversite olmak ifadesi çıkarılmış - Mühendislik eğitimi başta olmak üzere - Bilim, teknoloji, sanat ve sporda öncü - Sağlık ve mühendislik alanındaki - Bilim ve teknoloji alanlarında rekabet gücüne sahip bir üniversite olmak - İhtisas Üniversitesi olmak
---	---

Faaliyet alanlarına yönelme kategorisi altında toplanan ifadelerin 2'sinin sağlık 2'sinin mühendislik, 2'sinin bilim-teknoloji, 2'sinin kültür-sanat, 1'inin spor, turizm, alternatif enerji, gıda ve doğal taş alanlarını içeren cümlelerden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca ihtisas üniversitesi kavramı da faaliyet alanlarına yönelme kategorisi kapsamındaki çıkan ifadeler arasında bulunmaktadır.

Ulusallık kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Ulusallık</u>	- Ülkemizde ifadesi çıkarılmıştır. - Uluslararası bağlamda bölgenin cazibe merkezi olan bir üniversite olmaktır. - Ulusal düzeyde odak olmak - Bir bölge üniversitesi olmak - Türkiye'nin geleceğini biçimlendirecek - Bölgesel ve ulusal ifadesi çıkarılmıştır - Türkiye'de önde gelen
-------------------------	---

Vizyon bildirgesinden çıkarılan ifadeler kapsamında, ulusallık kategorisi altında yer verilen cümleler incelendiğinde, çıkarılan 5 ifadenin bulunulan ülkeye dair, 3 ifadenin ise bölgeye dair mesaj içerdiği tespit edilmiştir.

Demokrasiye vurgu yapan ifadeler kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

<u>Demokrasiye Vurgu Yapan İfadeler</u>	- Demokrasiyi benimsemiş - Çağdaş bir üniversitesi olarak - Katılımcılık, şeffaflık odaklı - Farklı kültür, görüş ve ırklardan öğrenci ve personeliyle
--	--

Demokrasiye vurgu yapan ifadeler kapsamında, vizyon ifadesinden çıkarılan ifadeleri, vizyon ifadelerine eklenen ifadeleri ile birlikte misyon ifadelerinin eklenen ve çıkartılan ifadeleri karşılaştırdığımızda farklı olarak “şeffaf odaklılık ve farklı kültür ve görüşteki paydaşlara sahip olma” mesajları karşımıza çıkmaktadır.

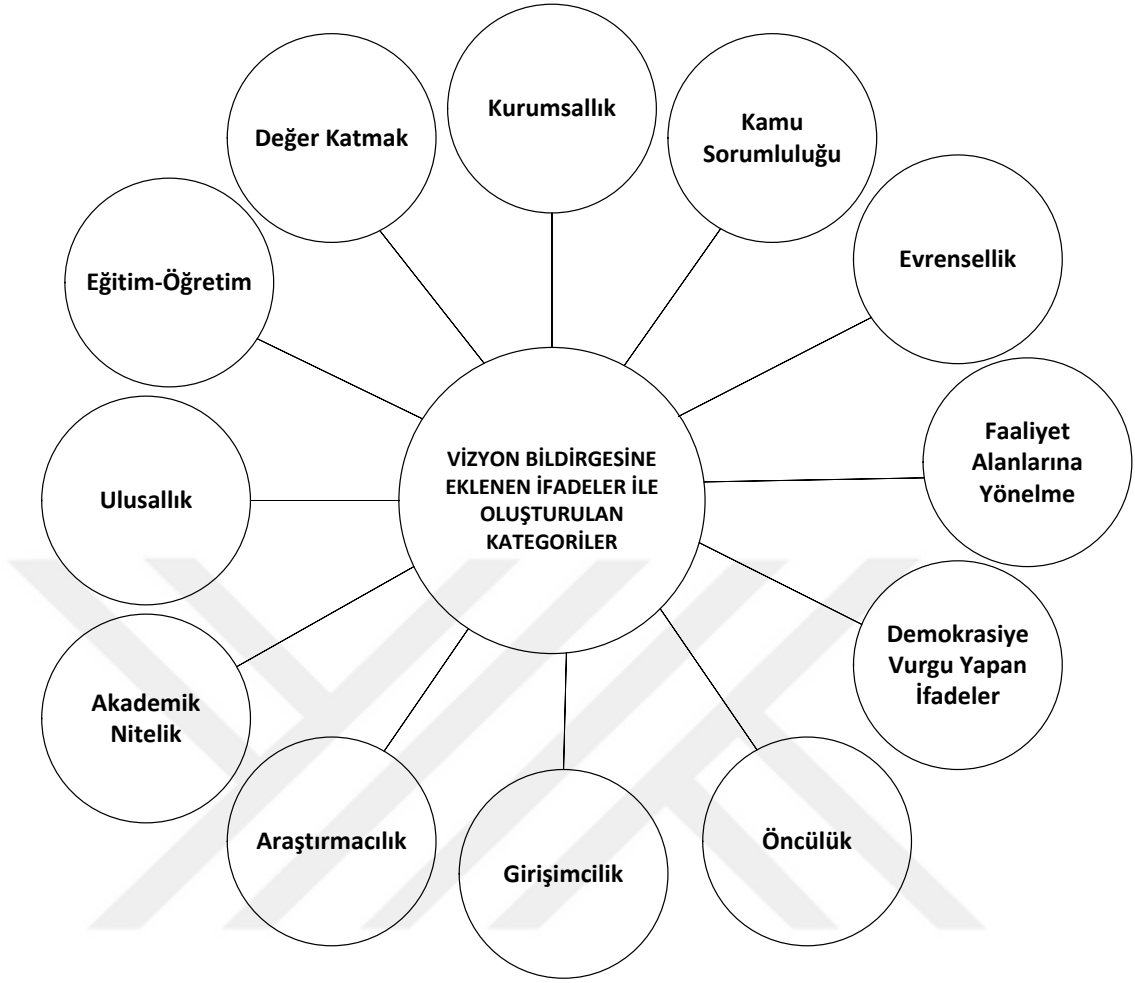
Girişimcilik kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesinin çıkarılan ifadeleri

Girişim- cilik	- Girişimci
---------------------------	-------------

Vizyon bildirgesinden çıkan cümlelerin analizi sonucu oluşturulan kategorilerden biri olan girişimcilik kategorisi, sadece 1 girişimci ifadesi ile en az sıklıkla vurgulanan kategoriye oluşturmaktadır.

Üniversitelerin vizyon ifadelerinden çıkarılan ifadelere ait bulgularının tablolar ve şekiller eşliğinde aktarılmasının ardından, vizyon bildirelerine eklenen ifadelerle ilgili analizlerin sunulduğu tablo ve şekiller de hazırlanmıştır. İlk olarak vizyona eklenen ifadelerin incelenmesi ile oluşturulan kategoriler aşağıdaki şekil 7’de gösterilmektedir.

Şekil 7 Vizyon Bildirgelerine Eklenen İfadelere Ait Oluşturulan Kategoriler



Vizyon bildirgelerine eklenen ifadeler incelendiğinde, öncülük kategorisine ait ifadelerin en sıklıkla bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmamız kapsamında öncülük kategorisine ait eklenen toplam 27 ifade bulunmuştur. 25 kamu sorumluluğuna ait ifade, 22 kurumsallık ifadesi, 11 araştırmacılık, 8 girişimcilik ifadesi, 6 ulusallık, 7 evrensellik ifadesi, 5 eğitim-öğretim ifadesi, 4 faaliyet alanlarına yönelme ifadesi, 4 değer katmak ifadesi, 3 demokrasiye vurgu yapan ifade vizyon bildirgelerine eklenmiştir. 2 ifadenin altında toplandığı akademik nitelik kategorisi ise, en az sıklıkla vurgulanan kategori olmuştur.

Vizyon bildirgelerine eklenen ifadelerin incelenmesi ile oluşturulan 12 kategoriye ait ifadeler aşağıda gösterilmektedir.

Öncülük kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

Öncülük	- Yenilikçi projelerle - Yenilikçi - Yenilikçi bir üniversite - Yenilikçi yapısıyla - Öncü bir üniversite olmak - Yenilikçi (inovatif) - Bilim ve teknolojide öncü - Topluma öncü - Öncü - Bilginin gelişimine yön veren - Lider olmak - Lider bir üniversite olmak - Yaratıcılığı ile - Geleceği şekillendiren - Yenilikçi üretime yönelik - Yenilikçi - Yenilikçi ve lider bir üniversite olmak - Yenilikçi bir üniversite olmaktır - Araştırmadaki öncülük - Yenilikçi bir üniversite olmak. - Yenilikçi eğitim-öğretim uygulamalarında öncü olan - Lider bir üniversite olmak. - İlham ve yön veren bir üniversite olmayı hedeflemektedir - Eğitim, araştırma ve sağlık alanında öncü - Yenilikçi bir üniversite olmaktır - Araştırma alanında öncü - Geleceğe yön veren
----------------	--

Öncülük kategorisi incelendiğinde, bu kategoriye ait ifadelere en sıklıkla “liderlik” mesajı içeren ifadelerin eklendiği; en az sıklıkla ise, “yaratıcılık” ile ilgili mesaj içeren ifadelerin eklendiği gözlenmiştir. Öncülük kategorisi altında 16 liderlik, 12 yenilikçilik, 2 yaratıcılık ifadesi toplanmıştır. Vizyona eklenen ifadeler, çıkarılan ifadelerle karşılaştırıldığında, çıkarılan lider içerikli mesajların, dört katı fazlasının bildirgelere eklendiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte vizyondan çıkarılan ifadelerle bakıldığında inovatif kavramının atıldığı 1 ifadenin yer almasına karşılık, aynı ifadenin eklenen ifadelerde de karşımıza çıktığı görülmektedir.

Kamu sorumluluğu kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Kamu Sorumluluğu</u>	- Bölgesel kalkınmaya katkı sunan - Toplumun sosyal, kültürel ve diğer alanlardaki gereksinimlerini en üst düzeyde karşılamak - İnsana ve doğaya hizmet etmek amacıyla - Bölge ve ülke gelişimine ışık tutan - Yerel ve ulusal ihtiyaçları dikkate alarak - Sosyal ve ekonomik kalkınmasına öncülük etmek - Yeşil, sürdürülebilir, erişilebilir ve yaşanabilir bir kampüse sahip - Bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamına katkıda bulunan - Toplum sorunlarını önceleyerek ülkesinin gelişimine yön veren - Ulusal ve uluslararası ihtiyaçları öngörecektir şekilde araştırmalar yapan - İnsan odaklı, işbirliğine açık - Üniversite-sanayi işbirliğindeki öncü rolü ile - Toplumsal gelişime yön veren - Bölgesel kalkınma odaklı, - Topluma hizmette öncü - İlimiz ölçeğinde temel görevler üstlenerek - Paydaşlarla geliştirdiği işbirlikleri ile - Başta bölgenin ve ülkemizin sürdürülebilir kalkınması olmak üzere tüm insanlığın refahına ve kültürüne doğrudan etki eden - Bölgesinin gelişimine yön veren bir üniversite olmak - Bölgesinin gelişimine yön veren - Toplum değerlerine duyarlı - Bölgeyle bütünleşen - Milli ve manevi değerlere sahip bireyler yetiştiren - Topluma katkı alanlarında - Ait olduğu değerleri ile barışık
--------------------------------	---

Kamu sorumluluğuna ait ifadelere en sıklıkla “bölgesel hizmet” mesajı içeren ifadelerin eklendiği; en az sıklıkla ise; “evrensel duyarlılık, paydaş gözetimi ve sanayi işbirliği ”yle ilgili mesaj içeren ifadelerin eklendiği gözlenmiştir. Kamu sorumluluğu kategorisi kapsamında değerlendiren misyon bildirgelerine eklenen ifadeler, misyon bildirgelerinden çıkarılan ifadelerde olduğu gibi en az sıklıkla paydaş gözetimi ve evrensel duyarlılık mesajını içeren ifadelerden oluşmuştur. Kamu sorumluluğu kategorisi altında 8 bölgesel hizmet, 5 toplumsallık, 5 ülkeye yönelik hizmet, 3 insana odaklı, 3 değer, 2 şehre yönelik hizmet, 2 çevreye duyarlılık mesajı içeren ifadeler toplanmıştır. En az sıklıkla ise, 1 evrensel duyarlılık, 1 paydaş gözetimi ve 1 sanayi işbirliği gözetimi mesajı içeren ifadeler eklendiği görülmektedir.

Kurumsallık kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

Kurumsallık	- Kurumsallaşmayı hedeflemiş, - Mensubu ve mezunu olmaktan onur duyulan ve tercih edilen bir üniversite olmak - Sürdürülebilir yapısıyla - Kurumsal kültüre değer veren sürekli gelişmeyi hedefleyen yönetim anlayışıyla - Ülkesinin ve dünyanın güçlü bir bilim kurumu haline gelmektir - Mensubu olmaktan onur duyulan - Paydaşlarının parçası olmaktan gurur duyduğu - Tercih edilen saygın bir üniversite olmaktır - Saygın bir Üniversite olmak - Tercih edilen üniversite olmak - Sürekli farklılaşmanın yollarını arayan - Güvenin memnuniyetinin sağlandığı - Mükemmelliği esas alan -Uzmanlığı ile - Sosyal alanlarda kabul gören - Genç ve dinamik insan varlığıyla - Finansal yapısı güçlü bir üniversite olmaktır - Kaliteyi sürekli artırarak - Kalite kültürünü içselleştirmiş - Kaliteyi hedeflemiş - Sağladığı kaliteli hizmetlerle - Kaliteyi önceleyen
--------------------	--

Kurumsallık kategorisi altında yer verilen ifadeler incelendiğinde, kuruluşun kaynaklarına yapılan atıfların yoğunlukta olduğu cümlelerin vizyon bildirgelerine eklendiği görülmüştür. Bu kategori altında, kuruluşun kaynakları ile ilgili 9, aidiyetle ilgili 6, kaliteyle ilgili 5, saygınlıkla ilgili 2 ifade vizyon bildirgelerine eklenmiştir. Ayrıca, misyon ve vizyon dahil olmak üzere daha önceden hiç bahsedilmeyen bir kavram olan farklılaşma kavramı en az sıklıkla da olsa kurumsallık kategorisi altında, vizyonun eklenen ifadelerinde karşımıza çıkmıştır. Kurumsallık kategorisi altında dikkat çeken başka bir nokta ise, vizyonun bildirgelerinin çıkarılan ile eklenen ifadeleri karşılaştırıldığında, kalite mesajlı ifadelerin eklenenler kısmında beş katı daha fazla yer aldığı gözlenmesidir.

Araştırmacılık kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Araştırmacılık</u>	- Araştırma Üniversitesi olmaktır - Araştırma geliştirme alanında bir Üniversite olmak - Nitelikli bilimsel araştırmalar yapan - Araştırma- geliştirme faaliyetlerine yansıtma - Araştırma Üniversitesi olmak - Araştırma Üniversitesi olmak - Araştırma yapan - Evrensel düzeydeki araştırmalarıyla - Bilimsel alanlardaki araştırmaları - Araştırma üniversitesi olmak
------------------------------	--

Araştırmacılık kategorisine gelindiğinde, 4 cümle ile yalın şekilde “araştırma üniversitesi olmak” kavramının eklendiği görülmektedir. Bu eklemeyi yapan üniversiteler, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Galatasaray Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesidir. 2017- 2018 Akademik Yılı Açılış Töreninde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan10 üniversiteyi araştırma üniversitesi olarak açıklamıştır. Açıklanan 10 üniversitelerin içerisinde, bu üniversiteler bulunmamaktadır. Dolayısıyla böyle bir vizyon ifadesini bildirelerine eklemeleri doğaldır. Araştırmacılık kategorisi altında dikkat çekici bir diğer bulgu da, araştırma–geliştirme kavramının da karşımıza çıkması olmuştur.

Girişimcilik kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Girişimcilik</u>	- Girişimci üniversiteler arasında yer almak - Girişimciliği ilke edinmek - Girişimci - Girişimciliği - Girişimci, üretken - Girişimci bir üniversite olmaktır - Girişimci bir üniversite olmaktır - Girişimciliği ile refah artışına katkı sağlayan üçüncü nesil üniversite olmaktır
----------------------------	---

Girişimcilik kategorisi incelendiğinde, hem misyon hem vizyon bildireleri için daha önceden kullanılmamış bir kavram olan “üçüncü nesil üniversite olmak” kavramının ilk kez kullanılması dikkat çekicidir. Bu ifadenin yer aldığı misyon bildirgesine, Bursa Uludağ Üniversitesi 2017-2021 dönemli stratejik planı içerisinde yer vermiştir. 3. Nesil üniversiteler sanayi ve toplumla işbirliği içerisinde olan üniversite anlamına gelmektedir. Hızla değişen küresel ihtiyaçlara daha iyi ve hızlı cevap verecek bir üniversite sistemidir. Dolayısıyla bir sanayi kenti olan Bursa’da

bulunan Bursa Uludağ Üniversitesinin yeni misyon bildirgesinde 3. nesil üniversite ifadesini kullanması başarılı bir misyona sahip olduğunun göstergelerindendir.

Ulusallık kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Ulusallık</u>	- Yakın iç coğrafyanın en saygın üniversitesi olmak - Bölgenin en iyi üniversitesi olmak, - Bulunduğu şehrin mirası - Türkiye ve Balkanlar'da yaptığı çalışmalarla - Bölgenin geleceği atılarak ülkemizin geleceği ifadesi eklenmiştir. - Bölgesel insan ve doğal kaynak zenginliğini
-------------------------	---

Ulusallık kategorisi altında yer verilen cümleler için incelendiğinde, eklenen 3 ifadenin bulunulan bölgeye, 2 ifadenin ülkeye, 1 ifadenin ise şehre dair mesaj içerdiği tespit edilmiştir. Ulusallık kategorisi için vizyon bildirgesine eklenen ifadeler, çıkarılan ifadelerle karşılaştırıldığında, ülke içerikli mesajların azaltıldığı gözlenmiştir.

Evrensellik kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Evrensellik</u>	- Dış coğrafyanın en saygın üniversitesi olmak - Dünyada tanınan bir üniversite olmak - Uluslararası bir üniversite olmak. - Uluslararası bir üniversite olmaktır - Uluslararası üniversite olmak - Uluslararası alanda saygın - Zengin çok kültürlü
---------------------------	--

Evrensellik kategorimiz altında, 3 cümle ile yalın şekilde “uluslararası üniversite olmak” kavramının eklendiği görülmektedir. Bu cümlelerle birlikte benzer içerikli 2 cümle eklenmesiyle, en sıklıkla dünyaya hitap mesajlı toplam 5 ifadenin vizyon ifadelerine eklendiği tespit edilmiştir.

Eğitim-öğretim kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Eğitim- Öğretim</u>	- Evrensel düzeydeki eğitimleriyle - Eğitim ve öğretim alanında nitelikli mezunları, - Öz güveni yüksek bireyler yetiştiren - Nitelikli eğitimi ile - Verdiği nitelikli eğitim
-----------------------------------	--

Eğitim-öğretim kategorisi altında yer verilen ifadelere bakıldığında ise; eğitim niteliğinin vurgulandığı göze çarpmaktadır. Ayrıca bu kategori altında farklı olarak özgüvenli birey kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Faaliyet alanlarına yönelme kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Faaliyet Alanlarına Yönelme</u>	- Sanat ve sportif faaliyetleriyle - Teknoloji alanlarında - Tarih, kültür ve sanat birikiminden ilham alarak - Öncelikli alanlarda ihtisaslaşmış
---	---

Faaliyet alanlarına yönelme kategorizesi altında; 2 sanat-kültür, 1 teknoloji, 1 sportif, 1 tarih mesajı içeren cümle toplanmıştır. Ayrıca bu kategori altında, vizyon bildirgesinden, ihtisaslaşma içerikli bir ifade atılırken, aynı içerikli yeni bir ifadenin vizyon bildirgesine eklendiği görülmektedir.

Değer katmak kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Değer Katmak</u>	- Katma değer yaratan - Katma değeri yüksek uluslararası bilimsel çalışmalarıyla - Değer üreten - Katma değer üreten çalışmaları
----------------------------	--

Değer Katmak kategorisi misyon bildirgelerinden çıkarılan ifadelerle oluşturulan kategoriler içerisinde yer almadığı gibi vizyondan çıkarılan ifadelerle oluşturulan kategoriler içerisinde de yer almamaktadır. Başka bir deyişle, değer katmak kategorisi misyon ve vizyona ait sadece eklenen cümleleri içeren kategorilerde yer almaktadır. Vizyon bildirgelerine eklenen cümlelerin altında toplandığı değer mesajı veren toplam 4 ifade bulunmaktadır. Misyonu eklenen ifadelerden farklı olarak 4 cümlemin 3 tanesi karşımıza farklı bir şekilde “katma değer kavramı” olarak çıkmıştır.

Demokrasiye vurgu yapan ifadeler kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Demokrasiye</u> <u>Vurgu</u> <u>Yapan</u> <u>İfadeler</u>	- Katılımcı - Özgürlükçü - Sorgulayan
---	---

Demokrasiye vurgu yapan ifadeler kapsamında Misyon bildirgelerine eklenen ifadelerin tümü sorgulayıcılık mesajı içerirken; vizyon bildirgelerinin eklenen ifadelerin sadece bir tanesi bu mesajı içermektedir. Bununla birlikte, katılımcılık mesajı vizyon bildirgesinden çıkan ifadelerin bir tanesini oluştururken, aynı ifadenin bir kez de eklendiği gözlenmektedir.

Akademik nitelik kategorisi altında toplanan vizyon bildirgesine eklenen ifadeler

<u>Akademik</u> <u>Nitelik</u>	- Yüksek nitelikli akademik programlar ile - Yetiştirdiği öğrencileri, bilim odaklı düşünen
---	---

Vizyon bildirgesine eklenen cümlelerin analizi sonucu oluşturulan kategorilerden biri olan akademik nitelik kategorisi, 2 ifade ile eklenen cümleler arasından en az sıklıkla vurgulanan kategoriyi oluşturmaktadır. Bu kategori altında 1 nitelikli akademik programa, 1 nitelikli öğrenciye sahip olma mesajını içeren cümlelerin yer aldığı görülmektedir.

Vizyon bildirgeleri analizleri kısmında son olarak, aşağıda yer alan vizyon bildirgelerinden/bildirgelerine çıkarılan/eklenen ifadelerin sayısal olarak bir arada verildiği tablo 12 oluşturulmuştur.

Tablo 12: Vizyon Bildirgelerinden/Bildirgelerine Çıkarılan/Eklenen ifadelerin Sayısal Değerleri

KATEGORİLER	Çıkarılan İfade Sayısı	Eklenen İfade Sayısı	DURUM
Kamu Sorumluluğu	23	25	+2
Demokrasiye Vurgu Yapan İfadeler	4	3	-1
Eğitim- Öğretim	8	5	-3
Öncülük	9	27	+18
Araştırmacılık	8	11	+3
Kurumsallık	26	22	-4
Girişimcilik	1	8	+7
Faliyet Alanlarına Yönelme	7	4	-3
Ulusallık	7	6	-1
Evrensellik	9	7	-2
Akademik Nitelik	7	2	-5
Değer Katma	-	4	+4

Tablo incelendiğinde, vizyon bildirgelerinde, “**eğitim-öğretim, faaliyet alanlarına Yönelme, evrensellik ve akademik nitelik**” ifadeleri azalırken, “**kamu sorumluluğu, öncülük, araştırmacılık, girişimcilik**” ifadelerinin artan değerlerde olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Topluma bilimsel ve teknolojik alanlar başta olmak üzere birçok alanda yol gösterici kurum olarak bilinen üniversitelerin en etkin ve doğru bir şekilde misyon ve vizyon ifadelerini oluşturabilmeleri ve değişen koşullara göre bu ifadelerini yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Üniversitelerin bu gerekliliği karşılayıp karşılayamadığının tespit edilebilmesi için farklı dönemlerde bildirdikleri misyon ve vizyon ifadelerinin incelenerek yorumlamalar yapılması gelinen noktanın tespiti açısından büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, üniversitelerin stratejik planlarını ve bu plan dahilinde yer verdikleri misyon ve vizyon ifadelerini, kendine özgü bir biçimde oluşturması gerekmektedir. Çalışmamız tüm bu gerekliliklerden hareketle, II. ve III. dönem stratejik planlarını yayınlayan Yükseköğretim Kurumlarının stratejik planlarında yer verdikleri misyon ve vizyon ifadelerindeki değişikliklerin tespit edilmesi amacı ile içerik analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmamız kapsamında, üniversitelerin II. ve III. dönem yayınlanan stratejik planlarında yer verdikleri misyon ve vizyon ifadelerinde neler değişmiştir? sorularının cevapları aranmıştır. Bu soruları yanıtlamak için yapılan içerik analizi aşamasında, üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerinden toplanan veriler tablolar oluşturularak, ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Üniversitelerin vizyon ve misyon ifadeleri detaylı incelenmesinin ardından, ifadelerin benzerlik farklılıkları ortaya konulmuştur. Bununla birlikte Kotler and Fox(1995), tarafından geliştirilen misyon ve (Collins and Porras (1996), tarafından geliştirilen vizyon unsurlarına göre de detaylı bir şekilde incelenerek, karşılaştırmalı analizleri yapılan çalışmamızın bulguları şu şekilde özetlenebilir:

Anadolu Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Harran Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Siirt Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nin misyon bildirgelerinde değişiklik yapmamıştır. Anadolu Üniversitesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Harran Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nin ise, vizyon bildirgelerinde herhangi bir değişikliğe gitmemişlerdir. Bununla birlikte, araştırmamızın evrenini

oluşturan 51 devlet üniversitesinden 38'inin misyon ifadesinde; 45'inin vizyon ifadesinde değişikliğe gittiği tespit edilmiştir. Stratejik yönetim alanında çalışma yapan bir çok araştırmacı ile birlikte Kalkınma Bakanlığı'nca hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda da “üniversitelerin var olan misyon ve vizyon bildirelerini çevrelerinde oluşan değişiklikleri dikkate alarak daraltıp, genişletebilecekleri gibi, herhangi bir değişiklik yapmadan da aynı şekilde koruyabilecekleri” ifadelerine yer vermektedir. Üniversitelerin bazılarının bu ifadelere istinaden misyon ve vizyon bildirelerini değişikliğe giderken bazılarının da ifadelerini aynı şekilde korudukları yönünde yorumlama getirilebilir. Yine, ilgili kılavuzda yer alan tavsiyeler ışığında, 17 üniversitenin misyon ifadesini daraltırken; 2 üniversitenin ifadesini genişleterek oluşturmayı tercih ettiği düşünülmektedir. 32 üniversite ise, eşit sayılarda karakter kullanarak bildirelerini oluşturmuşlardır. Vizyon bildirelerinin incelenmesi sonucunda, 15 üniversitenin vizyon ifadesini daraltırken, 16 üniversitenin ifadesini genişletmeyi tercih ettiği görülmüştür. 20 üniversite ise, eşit sayılarda karakter kullanarak bildirelerini oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hem ikinci dönem hem üçüncü döneme ait üniversitelerin misyon bildirelerinin vizyon bildirelerine göre daha geniş tutularak oluşturulduğu tespit edilmiştir. Cortés-Sánchez'in (2017), dünya çapında bazı üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizini yaptığı çalışmasında, vizyon bildirgesinin misyon bildirgesine kıyasla daha kısa tutulduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç çalışmamızı destekleyici niteliktedir.

Çalışmamız kapsamında, üniversitelerin hem misyon hem vizyon bildireleri oluşturuldukları unsurlara göre incelenmiştir. Üniversitelerin misyon bildireleri oluşturuldukları unsurlara göre incelendiğinde, en sık yer verilen unsurların, kurumun çevresi ve kaynaklar olduğu görülmektedir. En az sıklıkla yer verilen unsurun ise, temel destek gruplarının mevcut tercihleri olduğu tespit edilmiştir. vizyon bildireleri oluşturuldukları unsurlara göre incelendiğinde ise, en sıklıkla yer verilen unsurun öz değer; en az sıklıkla yer verilen unsurun ise, canlı tanımlama olduğu görülmektedir. Bu sıklık hem ikinci dönem hem de üçüncü dönem vizyon bildireleri için değişiklik göstermemektedir. Bu bulgu Özmen, H., Özmen, F., Sakarya'nın (2013), üniversitelerin misyon ve vizyonları üzerinde yaptığı çalışmada, “vizyon

bildirgelerinde, öz değer ve temel amaç unsuruna genellikle yer verilirken, 10-30 yıllık hedef ve canlı tanımlama unsurunun çoğu üniversite bildirgesinde yer almadığı sonucu ile örtüşmektedir.

Üniversitelerin ikinci ve üçüncü döneme ait misyon ve vizyon bildirgesini oluşturan bileşenlerinin var olma durumu da incelenmiştir. İnceleme sonucunda, ikinci ve üçüncü döneme ait misyon bildirgelerinin oluşturulması gerektiği düşünülen unsurlara sahip olma oranı % 66 iken; sahip olmama oranı ise % 34 olarak bulunmuştur. Misyon unsurlarının üçte birden daha fazla bir oranda sağlanmadığı görülmüştür. Akonkwa'nın (2010), Avrupa Üniversitelerin Misyon ifadeleri üzerine ifadelerin sahip olması gereken unsurlara göre yaptığı çalışmasında ulaştığı, misyon bildirgesinin içeriklerinin zayıf ve stratejik bir araç olarak kullanışsız olduğuna dair sonucu araştırmamızın sonucumuzu desteklemektedir.

Misyon bildirgelerinin unsurlarına göre incelenmesinin ardından, vizyon bildirgeleri de ikinci ve üçüncü döneme ait oluşturulması gerektiği düşünülen bileşenlerinin var olma durumuna göre incelenmiştir. Vizyon bildirgelerinin unsurlara sahip olma oranının .%64 iken, sahip olmama oranının %36 olduğu tespit edilmiştir. Misyon ve vizyon bildirgelerinin oluşturuldukları unsurlara göre var olup olmama durumu karşılaştırıldığında, % 2 'lik bir oranda misyon bildirgeleri unsurlarının var olma oranının vizyon bildirgeleri unsurlarına göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Üniversitelerin misyon ve vizyon bildirgelerinin çıkarılan ve eklenen ifadeleri kategoriler oluşturularak gruplandırılmıştır. Üniversitelerin misyon bildirgesinden çıkarılan ifadeler incelendiğinde, kamu sorumluluğuna ait ifadelerin en sıklıkla bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmamız kapsamında kamu sorumluluğuna ilişkin çıkarılan toplam 39 ifade bulunmuştur. 15 demokrasiye vurgu yapan ifade, 11 eğitim-öğretim ifadesi, 10 öncülük ifadesi, 9 araştırmacılık, 9 kurumsallık ifadesi, 6 girişimcilik, 6 faaliyet alanlarına yönelme ifadesi, 5 Atatürk İlke ve İnkılap ifadesi, 4 ulusallık ifadesi, 3 evrensellik ifadesi misyon bildirgelerinden çıkarılmıştır. En az sıklıkla ise; akademik niteliğe ilişkin ifadelerin çıkarıldığı görülmüştür. Bu kategoriye ait toplam 3 ifade tespit edilmiştir. Üniversitelerin misyon bildirgelerine eklenen ifadeler incelendiğinde ise; "kamu sorumluluğuna ait ifadelerin en sıklıkla bulunduğu tespit edilmiştir. Misyona eklenen ifadeler içerisinde kamu sorumluluğuna ilişkin

eklenen toplam 36 ifade bulunmuştur. 11 eğitim öğretim, 9 araştırmacılık, 7 kurumsallık, 6 öncülük, 6 faaliyet alanına yönelme, 5 akademik nitelik, 5 demokrasiye vurgu yapan ifade, 5 girişimcilik, 4 evrensellik, 4 değer katma mesajını içeren ifadeler misyon bildirgelerine eklenmiştir. En az sıklıkla ise, ulusallık mesajı içeren ifadelerin eklendiği görülmüştür. Bu kategoriye ait toplam 3 ifade tespit edilmiştir.

Üniversitelerin vizyon bildirgesinden çıkarılan ifadeler incelendiğinde, kurumsallık kategorisine ait ifadelerin en sıklıkla bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmamız kapsamında kurumsallık kategorisine ilişkin çıkarılan toplam 26 ifade bulunmuştur. 23 kamu sorumluluğuna ait ifade, 9 öncülük ifadesi, 9 evrensellik, 8 araştırmacılık ifadesi, 8 eğitim-öğretim, 7 akademik nitelik ifadesi, 7 faaliyet alanlarına yönelme ifadesi, 7 ulusallık ifadesi, 4 demokrasiye vurgu yapan ifade, vizyon ifadelerinden çıkarılmıştır. En az sıklıkla ise girişimciliğe ilişkin ifadelerin çıkarıldığı görülmüştür. Bu kategoriye ait 1 ifade tespit edilmiştir. Vizyon bildirgelerine eklenen ifadeler incelendiğinde ise; öncülük kategorisine ait ifadelerin en sıklıkla bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmamız kapsamında öncülük kategorisine ait eklenen toplam 27 ifade bulunmuştur. 25 kamu sorumluluğuna ait ifade, 22 kurumsallık ifadesi, 11 araştırmacılık, 8 girişimcilik ifadesi, 6 ulusallık, 7 evrensellik ifadesi, 5 eğitim-öğretim ifadesi, 4 faaliyet alanlarına yönelme ifadesi, 4 değer katmak ifadesi, 3 demokrasiye vurgu yapan ifade vizyon bildirgelerine eklenmiştir. 2 ifadenin altında toplandığı akademik nitelik kategorisi ise, en az sıklıkla vurgulanan kategori olmuştur.

Detaylı analizler sonucunda, hem misyonun çıkarılan ve eklenen ifadelerinin hem de vizyonun çıkarılan ve eklenen ifadelerinin altında toplandığı ortak kategoriler meydana çıkmıştır. Kamu sorumluluğu, demokrasiye vurgu yapan ifadeler, eğitim-öğretim, öncülük, araştırmacılık, kurumsallık, girişimcilik, faaliyet alanlarına yönelme, ulusallık, evrensellik, akademik nitelik kategorileri ortak kategorilerdir. Değer katmak kategorisi, misyonun ve vizyonun eklenen ifadelerinin altında toplandığı kategori kapsamındayken, Atatürk İlke ve İlkeleri kategorisi ise, yalnızca çıkarılan misyon ifadelerinin meydana getirdiği bir kategori olmuştur. Arabacı ve Şener'in (2014) gerçekleştirdikleri çalışmalarında da eğitim öğretim, toplumsallık, demokrasi, değerler, evrensellik, faaliyet alanı, bilim ve teknoloji olmak üzere benzer kategoriler oluşturulmuştur.

Değer katmak kategorisi, sadece misyon ve vizyon bildirgelerinin eklenen ifadeleri ile oluşturulan kategoriler kısmında meydana çıkmıştır. Günümüz artan rekabet koşullarında işletmeler, ürettikleri hizmete değer katarak, rakipleri arasında farklılaşarak varlıklarını sürdürebilir ve gelişebilirler. Literatür incelendiğinde de değer üniversitelerin değer yaratma rolüne atıfta bulunan çalışmalar bulunduğu gözlenmektedir. Gagnidze (2016), yaptığı çalışmada, üç evrimsel gelişim sürecine sahip üniversitelerin üçüncü yani son evrimsel aşamasındaki rolünün değer yaratmak olduğunu belirtmiştir. (Yıldız, 2019:27). Bununla birlikte, Yükseköğretim Kurumlarına rehberlik etmesi için Kalkınma Bakanlığı'na hazırlanarak 2018 tarihinde yayımlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” içerisinde üniversitelerin farklılaşmak için değer sunumu tercihi yapmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısı ile üniversitelerin hem misyon hem de vizyon ifadelerine değer kavramını eklemeleri olağan olarak yorumlanabilir.

Çıkarılan misyon ifadeleri ile kategoriler oluşturulurken ortaya çıkan Atatürk ilke ve İnkılapları kategorisi altında beş ifade toplanmıştır. Özdem (2011), Yükseköğretim Kurumlarının stratejik planlarında yer alan vizyon ve misyon ifadeleri üzerinde yaptığı çalışmada misyon ifadelerinin nitelikli insan gücü yetiştirmeye yönelik hizmetler alt temasında üçüncü olarak en sıklıkla Atatürk ilkelerine bağlı olmak ifadesinin yer aldığını belirtmiştir. Özdem'in çalışmada en sıklıkla yer alan vurgunun bizim çalışmamızda sadece misyon bildirgelerinin çıkarılan ifadelerinde yer alması, Yükseköğretim Kurumlarınca, bir bireyin Atatürk ilke ve İnkılaplarını üniversiteye gelene kadar zaten benimsemiş olması düşüncesinden hareketle bunu öz görev olarak görmemesinden kaynaklanıyor olabilir.

Eğitim-öğretim kategorisi altında yer verilen ifadeler incelendiğinde, eğitim kalifiyesinin vurgulandığı göze çarpmaktadır. Oluşturulan yeni misyon bildirgelerine, “mesleki yetkinlik, uzaktan eğitim, insanı temel alan eğitim anlayışı ve yaşam boyu öğrenme” ile ilgili mesajlar eklenmiştir. Eklenen tüm mesajlar aslında bir amaca hizmet ettiği ve bu yüzden kurumların bildirgelerine dahil ettiği düşünülmektedir. Bu amaç hızla değişen çevresel koşullar eşliğinde değişen ihtiyaçlara cevap verebilme gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, üniversitelerin “mesleki yetkinlik, uzaktan eğitim, insanı temel alan eğitim anlayışı ve yaşam boyu öğrenme gibi yeni

kavramları misyon bildirgelerine dahil etmeleri çevrelerinde oluşan değişikliklere kayıtsız kalmadıklarının kanıtları içerisine dahil edilebilir.

Kurumsallık kategorisi kapsamında misyona eklenen ifadeler de, misyondan çıkarılan ifadelerdeki gibi aidiyete ait mesajlar bulunmazken, kalite ile ilgili ifadelerin sadece eklenen misyon ifadelerinde yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, vizyonun bildirgelerinin çıkarılan ile eklenen ifadeleri karşılaştırıldığında, **kalite** mesajlı ifadelerin eklenenler kısmında beş katı daha fazla yer aldığı gözlenmiştir. Ayrıca, misyon ve vizyon dahil olmak üzere daha önceden hiç bahsedilmeyen bir kavram olan “**farklılaşma**” kavramı en az sıklıkla da olsa kurumsallık kategorisi altında, vizyonun eklenen ifadelerinde karşımıza çıkmıştır. Yükseköğretim Kurulu’nun 2019-2023 dönemli stratejik planında **kalite** merkezli gelişmenin elde edilebilmesi için yükseköğretim kurumlarının misyonlarını yeniden incelemeye tabi tutmasına, tek tip olmak yerine, **farklılaşmaya** ve çeşitliliğe eğilmesi gerekliliği üzerinde önemle durulmuştur. Dolayısıyla, kurumsallık kategorisi altında ulaştığımız sonuçların, YÖK’ün son stratejik planında kalite ve farklılaşma üzerine hedefleri olduğunu belirtmesinin yansıması olarak yorumlanabilir.

Misyona eklenen ifadeler için girişimcilik kategorisi incelendiğinde, çıkarılan ifadelerden farklı olarak “**girişimci üniversite**” kavramı ilk defa karşımıza çıkmıştır. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) önderliğinde ilk defa 2012 yılında Yenilikçi Üniversite Endeksi oluşturulmuştur. Her yıl bu endekse göre değerlendirilen yükseköğretim kurumlarından ilk 50 de yer alan üniversite isimleri aldıkları puanlar ile birlikte ilan edilmektedir. TÜBİTAK tarafından geliştirilen bu endeks ile girişimcilik kavramının vizyon bildirgelerinin eklenen ifadeler kısmında karşımıza çıkmasının bağlantılı olduğu düşünülebilir. Bunun yanında, Girişimcilik kategorisi altında, hem misyon hem vizyon bildirgeleri için daha önceden kullanılmamış bir kavram olan “**üçüncü nesil üniversite olmak**” kavramının ilk kez kullanılması dikkat çekicidir. Bu ifadenin yer aldığı misyon bildirgesine, Bursa Uludağ Üniversitesi 2017-2021 dönemli stratejik planı içerisinde yer vermiştir. 3. nesil üniversiteler sanayi ve toplumla işbirliği içerisinde olan üniversite anlamına gelmektedir. Hızla değişen küresel ihtiyaçlara daha iyi ve hızlı cevap verecek bir üniversite sistemidir. Dolayısıyla bir sanayi kenti olan Bursa’da bulunan Bursa Uludağ

Üniversitesinin yeni misyon bildirgesinde üçüncü nesil üniversite ifadesini kullanması başarılı bir misyona sahip olduğunun göstergelerindendir.

Misyona eklenen ifadeler için öncülük kategorisi incelendiğinde, çıkarılan ifadelere göre verilen mesajların daha spesifik alanlar için kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, çok dilli eğitimde öncü, faaliyet alanlarında öncü, toplumsal gelişmeye öncü ifadeleri kullanılmıştır. Aynı kategori vizyon bildirgeleri kapsamında incelendiğinde, bu kategoriye ait ifadelere en sıklıkla “**liderlik**” mesajı içeren ifadelerin eklendiği; en az sıklıkla ise, “yaratıcılık” ile ilgili mesaj içeren ifadelerin eklendiği gözlenmiştir. Vizyona eklenen ifadeler, çıkarılan ifadelerle karşılaştırıldığında, çıkarılan lider içerikli mesajların, dört katı fazlasının bildirgelere eklendiği gözlemlenmiştir. 2017 tarihinde, Yükseköğretim Kurulunun çabaları ile üniversitelerin yönetim aşamalarına kalite merkezli rehberlik yaparak sürdürülebilir kalite teminatı düzeneğini elde etmelerini desteklemek amacıyla kurulan Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) yayımladığı YÖKAK Genel Değerlendirme Raporunda: “Örgütlerin büyümelerini ve kalite rehabilitasyonu uygulamalarını gerçekleştirmeleri sürekli değişen aşamalarına entegre olabilmeye kabiliyetlerine bağlıdır. Bu kabiliyete sahip olmayı sağlayan temel kısım örgütün liderlik davranışlarıdır.” denilmektedir. YÖKAK Genel Değerlendirme Raporunda da belirtildiği gibi, sürekli değişen çevreye karşı örgütlerin, rakiplerine karşı avantaj sağlayarak ayakta kalabilmesi değişime öncülük edebilmekten geçmektedir. Bu gerçekliğin özellikle Yükseköğretim Kalite Kurulunca vurgulanmasının, liderlik kavramının yeni vizyon bildirgelerine sıklıkla eklenmesinde büyük etkisinin olduğu düşünülmektedir. Yine öncülük kategorisi için vizyondan çıkarılan ifadelere bakıldığında, inovatif kavramının atıldığı 1 ifadenin yer almasına karşılık, aynı ifadenin eklenen ifadelerde de karşımıza çıktığı görülmektedir.

On bir kategori hem eklenen misyon ve vizyon ifadelerinde hem de çıkarılan misyon ve vizyon ifadelerde karşımıza çıkmaktadır. Hem eklenen hem de çıkarılan ifadelerle oluşturulan bir çok ortak kategori çıkmasının sebebinin, üniversitelerin çevresel değişikliklere göre aynı hizmet altında zamanla farklı mesajları vurguladıkları/önemsedikleri ve buna göre misyon ve vizyon bildirgelerinde değişikliklerini gerçekleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Örneğin Misyon bildirgeleri kapsamında oluşturulan kamu sorumluluğu kategorisine bakıldığında, misyona eklenen ifadelerde, misyondan çıkarılan ifadelerde yer almayan “etik

bireyler, sanayi sorunlarına yönelme ve evrensel duyarlılık” kavramlarına vurgu yapan ifadelerin olduğu tespit edilmiştir. Küresel gelişmeler nedeni ile Yükseköğretim kurulunun da teşviki ve yönlendirmesi ile Türkiye’deki üniversitelerin yeni sorumluluklar almaları beklenmektedir. Misyon bildirelerine eklenen sanayi sorunlarına yönelme, evrensel duyarlılık ve etik bireyler yetiştirmek de bunlardan bazılarını oluşturmaktadır.

Vizyon bildireleri kapsamında oluşturulan kamu sorumluluğu kategorisi incelendiğinde ise, vizyon bildirelerinden en az sıklıklarda çıkarılan “bölgesel hizmet” vurgusu, eklenen ifadelerde en sıklıkla eklenen ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Yükseköğretim Kurulu’nun 2019-2023 dönemli stratejik planı içerisinde yer verilen geleceğe bakış bölümü içerisinde “üniversitelerin ortak bir tipten uzaklaşarak çeşitlilik oluşturması ve bu çeşitliliğin bölgesel hizmet odaklı üniversiteler ve araştırma üniversiteleri şeklinde ayrılarak farklı iki koldan gerçekleştirilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla misyon ve vizyona eklenen ve çıkarılan ifadeleri ile aynı kategoriler oluşturulsa da çevrelerindeki değişiklikleri göz önünde bulundurularak farklı mesajları vurguladıkları görülmektedir.

Vizyon bildirelerine eklenen ve çıkarılan ifadeler incelendiğinde, araştırma üniversitesi hem eklenen ifadeler kısmında hem de çıkarılan ifadeler kısmında karşımıza çıkmaktadır. Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi araştırma üniversitesi kavramını vizyon bildirelerinden çıkartırken, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Galatasaray Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi bu kavramı vizyon bildirelerine eklemiştir. Bu farklılığın sebebinin, 2017-2018 Akademik Yılı Açılış Töreninde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan’ın 10 üniversiteyi araştırma üniversitesi olarak açıklamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırma üniversitesi olmak ifadesini çıkaran üniversiteler açıklanan 10 üniversitenin içerisinde yer alırken; bu ifadeyi yeni oluşturdukları vizyon bildirelerine ekleyen üniversiteler yer almamaktadır. Dolayısıyla, törende araştırma üniversitesi olarak nitelendiren üniversiteler, gerçekleştirilen bir hedef olarak bildirelerinden araştırma üniversitesi olmak kavramını çıkarttığı, araştırma üniversite olarak açıklanmayan diğer üniversitelerin ise bu hedefe ulaşmayı plandıkları için vizyon bildirelerine dahil ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yükseköğretim Kurumu(YÖK) tarafından 2017 yılından itibaren İzleme ve Değerlendirme Raporu oluşturularak kamuoyuyla paylaşılmıştır. 2018 yılı itibariyle de her yıl raporda belirlenen kriterlere göre üniversiteler değerlendirilerek karneleri verilmiştir. Üniversite değerlendirme karnelerini içeren raporlar Yükseköğretim Kurulunun resmi web sayfasında yayımlanmaktadır. Raporda belirlenen beş ana değerlendirme kriterleri: “Eğitim- Öğretim, Araştırma- Geliştirme Proje ve Yayın, Uluslararasılaşma, Bütçe ve Finansman ve Topluma Hizmet ve Sosyal Sorumluluk” tan oluşmaktadır. YÖK’ ün bu uygulamasının üniversite misyonlarına uluslararası işbirliği mesajlarını eklemelerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamız kapsamında ortaya konulan bir diğer sonuç, misyon ve vizyon bildirgesini, tüm unsurları tamamlayarak oluşturan çok az üniversitenin var olduğu gerçeğidir. Ankara Üniversitesi ve Çanakkale 18 Mart Üniversitesi II. ve III. dönem misyon bildirgesini, Marmara Üniversitesi yalnızca II. dönem misyon ifadesini unsurların hepsini içerecek şekilde oluşturmuştur. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi II. ve III. dönem vizyon bildirgesini, Erciyes Üniversitesi yalnızca III. dönem vizyon ifadesini, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Yozgat Bozok Üniversitesi ise, II. dönem vizyon bildirgesini unsurların hepsini içerecek şekilde oluşturmuştur. Tüm unsurları tamamlayan üniversite sayısı beklenenin çok altında çıkmıştır. Bunun sebebinin, üniversitelerin misyon ve vizyon bildirelerini hala gereken önem ve titizlikle oluşturmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Misyon bildirelerine eklenen ifadelerin altında toplandığı demokrasiye vurgu yapan ifadeler kategorisine gelindiğinde; kategori altında toplam 5 ifade bulunurken, ifadelerin tümünün “sorgulayıcılık” mesajı içermesi dikkat çekici olmuştur.

Çalışmamız kapsamında yapılan analizler sonucunda son olarak elde ettiğimiz bulgularımıza göre, misyon ve vizyon bildirelerine eklenen/çıkarılan ifadelerin sayısal değerleri genel olarak karşılaştırıldığında, misyon bildirelerinde “**evrensellik ve akademik nitelik**” ifadelerinin artarken, “**kamu sorumluluğu, öncülük, girişimcilik ve Atatürk İlke ve İlkeleri**” ifadelerinin azaldığı; Vizyon bildirelerinde ise, “**kamu sorumluluğu, öncülük, araştırmacılık, girişimcilik**” ifadelerinin artarken, “**eğitim-öğretim, faaliyet alanlarına yönelme, evrensellik ve akademik nitelik**” ifadelerinin azaldığı görülmektedir. Kalkınma Bakanlığı’nca 2018 yılında hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” içerisinde yer

alan, örgütsel vizyonun taşınması gereken özellikler arasında, “Paydaşlarca gelecekte arzulan konuma odaklanmak” ifadesi yer almaktadır. Stratejik yönetim literatüründe yer alan ve bu ifadeyi destekleyebilecek bir çok çalışmada vizyonun “geleceğe yönlendiren bir motive edici bir kavram” olduğundan bahsedilmektedir. Misyon ise, işletmenin var olma nedenini açıklayarak, işletmenin yaptığı işe odaklanır. Ülgen ve Mirze (2004:69), “işletmenin vizyonu ile misyonu hep birbirine karıştırılmıştır. Ancak, misyon ve vizyon birbirinden farklı kavramlar oldukları açıktır.” demektedir. Benzer şekilde, Kılıç (2010) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, vizyon ve misyon kavramlarının birbirinin yerine kullanılarak kafa karışıklığına sebep olduğuna değinmektedir. Dolayısıyla üniversitelerin misyon ifadelerine “akademik nitelik” gibi yaptığı işe odaklanan ifadeleri eklerken; vizyon ifadelerine öncülük, girişimcilik gibi geleceğe odaklı ifadeler eklemeleri, misyon/vizyon kavram karmaşasından sıyrılabilirdikleri ve bu kavramların farklılıklarını göz önünde bulundurarak yeni bildirelerini oluşturdukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmamız neticesinde ulaşılan sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Araştırmamız sadece Türkiye’de bulunan devlet üniversiteleri üzerinde yapılmıştır. Daha genel sonuçlar çıkarılabilmesi için Türkiye’de bulunan vakıf üniversitelerini de içerisine katan ya da yurt dışında bulunan farklı üniversiteleri dahil edildiği farklı çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Çalışmamızda, II. ve III. dönem stratejik planlarda yer alan vizyon ve misyon bildirelerinin karşılaştırmalı analizi yapılarak nelerin değiştiği araştırılmıştır. Değişikliklerin sebebine ilişkin tahmini yorumlamalar yapılsa da yeterli olmadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla doğrudan bu değişikliklerin sebeplerini irdeleyen ve daha kesin sonuçlar ortaya çıkaracak detaylı bilimsel bir araştırma yapılması önerilebilir. Çalışmamızın sınırlılıklarının yeni çalışmalara alanlar açacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, sınırlılıklar aşılacak yeni çalışmalara, araştırmamızın temel oluşturabileceği de düşünülmektedir.

Stratejik yönetim literatüründe misyon ve vizyon bildirelerinde nelerin değiştiğini inceleyen çok kısıtlı çalışmalar bulunmaktadır. Oysa başarılı bir misyon ve vizyon oluşturmak kadar bu bildireleri çevrede meydana gelen hızlı değişimlere

uyumlu tutmak da önemlidir. Dolayısıyla değişiklikleri inceleyen yeni çalışmalar yapılması gerekmektedir. Çalışmamızın bu alanda literatüre önemli bir katkı yaptığı ve sonrasında da yapılacak çalışmalar için temel oluşturabileceği düşünölmektedir.

Üniversitelerin misyon ve vizyon bildirgelerini profesyonel bir şekilde hazırlamaları gerekmektedir. Ancak, araştırmamız sonucunda, hala birçok üniversite tarafından bunun göz ardı edildiği ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, yükseköğretim kurumlarının bir çoğunun II. dönemde eksik olan unsurlarını III. dönemde de tamamlamadığı görölmektedir. Tüm dünyada misyon ve vizyon ifadelerini başarılı şekilde oluşturan, gerekli durumlarda değişikliğe giderek bildirgelerinin güncel tutabilen kuruluşların başarılı bir şekilde ilerlemelerini sağlayabildikleri bilinmekte olup, bu konuda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin; Taiwo, Agwu, & Lawal'ın(2016), organizasyonların hedeflerini elde etmesinde misyon ve vizyon bildirgelerinin önemini tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, doğru bir şekilde oluşturulan misyon ve vizyon bildirgelerinin çalışanların faaliyetlerine olumlu katkılar sunabildiği ve organizasyonun hedeflerini gerçekleştirilebilmesi için öncölük edebildiği sonucuna varmıştır. Alkoç'un (2010), gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucunda ise, misyon ve vizyona sahip işletmelerin aktif ve satış karlılığında, yıllık değişim kriterlerinde daha önde olduğu görölmüştür. Dolayısıyla en başta topluma öncölük eden kurum olarak bilinen üniversitelerin, doğru bir şekilde misyon ve vizyon bildirgelerini oluştırmalarının önemini farketmeleri, bu bildirgeleri hazırlamayı zorunluluk olarak görmeyerek, titizlikle oluştırmaları ve gerek görölecek dönemlerde güncellemeleri tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Acar, O. K. (2013). *Yeni Kamu Yönetimi Paradigması Çerçevesinde Bir Örnek Olay Olarak 2000 Sonrası Posta Telgraf (PTT A.Ş) teşkilatı ve hizmetleri*, Yüksek Lisans Tezi. T. C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Açıkel, A. G. (2012). *Üniversite Personelinin Stratejik Planlamayı Katılımcılık ve Gelişim Boyutuyla Değerlendirmesi (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Akat, B. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Akçura, M. (2019). *Stratejik Yönetim Kapsamında Helâl Turizm Otellerinin Vizyon ve Misyon Bildirgelerinin Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi (Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde)*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akgemci, T., Çelik, A., Ertuğrul Ü.G. (2004). Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1-28
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T., Güleş, H.K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akonkwa, D.B.M. (2010). A Content Analysis of European Universities' Mission Statements"13th Toulon-Verona Conference "Organizational Excellence in Services" University of Coimbra, September, 2-4, pp. 91-107

- Aktan, C. C. (2006). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, (Ed. C. C. Coşkun), *Kamu Malî Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi*; ss. 167–193, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Aktaş, İ. (2010). *Üniversite-Kent İletişimi Bağlamında Üniversite İmajının Değerlendirilmesi: Erciyes Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi T.C. Erciye S Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Alkoç, G.P. (2010). *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntuğ, N. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tez Özeti). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Altunok, M. (2012). *Kamu Yönetimi Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Halkla İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Andrews, K.R. (1997). *The Concept of Corporate Strategy*, (Ed. J. Nicolai) Resources, Firms and Strategies, New York: Oxford.
- Arabacı, İ.B., Şener, G.(2014). Üniversitelerin Misyon İfadelerinin Tematik Olarak İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(2), 701-716.
- Avcılar, A (2001); *Üniversite Gençliğinin Sosyo-Kültürel Profili Üzerine Bir Alan Araştırması*, Ankara: Gazi Yayınları.
- Aydın, A. H. (2010). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Barca, M. (2016). *Kamu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Sorunlar ve Çözüm Önerileri Çalıştayı Raporu*, 04-06 Kasım 2016, Türk Kamu İşletmeleri Birliği, Afyon.

- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bart, C.(2007). A Comparative Analysis of Mission Statement Content in Secular and Faith-Based Hospitals. *Journal of Intellectual Capital*,8(4), 682-694
- Berkün, S. (2017). Kamu açısından yönetim. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(16), 638-663.
- Bircan, İ. (2008). *Türkiye'nin 2023 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri*, Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Blythe, J. (2001). *Pazarlama ilkeleri*. Çev. Yavuz Odabaşı. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Bryson, J.M., Alston, F.K. (2011). *Creating your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations* (3rd ed.). San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Campbell, A., Yeung, S. (1991). 'Creating a sense of mission'. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- Cochran, D.S., David, F.R. & Gibson, C.K. (2008). A framework for developing an effective mission statement. *Journal of Business Strategies*, 25(2), 27–39.
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1996). *Building Your Company Vision*. Harvard Business Review, September-October, pp. 65-77.
- Cortés-Sánchez, J.D. (2017). Mission and Vision Statements of Universities Worldwide-A Content Analysis, Documento de investigación No. 152, Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 95-103.
- Çınar, N.F., Türkoğlu, Ç., Tütünsatar, A. (2017). Bir Kamu Politikası Olarak Stratejik Planlama ve Üniversitelerde Uygulama: Akdeniz Bölgesi'ndeki Farklı Kuşaktaki Üniversitelerin Misyon ve Vizyonları Üzerinden Bir

Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4),1177-1188.

Çiğdem, B. T. (2007). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar, *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 5(4), 342-352.

Çomaklı, Ş.E., Ekici, K.M., Şahin, T.Z.(2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*. Ankara: A-C Yayınevi.

Daft, R. L. (2000). *Organization Theory And Design*, 7th Edition, Mason: South-Western College Publishing.

Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(1), 69-88.

Demir, Ö. (2019). *Kamu Hastanelerinde ve Özel Hastanelerde Yapılan Dış Çevre Analizinin Vizyon ve Misyon Oluşturma İle İlişkisi Hakkında Yönetici Görüşleri :Ankara İlinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. bs.).İstanbul: Beta Basım Yayım.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. bs.).İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8.bs.). İstanbul: Beta Yayınları,

DPT, (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, (2. Sürüm), Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.

Dursun, D. (1992). Bürokrasi teorisi ve yönetim. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 37-38, 133-149

- Dursun, İ. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Eğinli, A.T. ve Çakır, S.Y. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), s.41.
- Ekinci, M. (2014). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Yükseköğretim Dergisi*, 4(3),135-147.
- Erçelik, M.A.(2014). *Kamu Kurumlarında Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Erdil, E. vd., (2013). Değişen Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Üniversite Örgütlenmesi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, (68)2,95-127.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, V. ve Durna, U. (2002). Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim, *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 55–75.
- Ergen, H. (2013). Türkiye’de Eğitimde Planlama Yaklaşımları ve Kullanılan Eğitim Göstergeleri, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 151-167.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Ankara: DPT Yayını.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Eryıldız, İ. (2006). *Avrupa Birliği Yolunda Reform Kamu Yönetimi Temel Kanunu*, Yüksek Lisans Tezi. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Esgin Günder, E. (2012). *İnsan Kaynaklarının Yeniden Yapılandırılmasında Yükseköğretim Kurumlarının İşlevi ve Değişimi*, Doktora Tezi, T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Forest.R David and Fred R. David. (2003). It's Time to Redraft Your Mission Statement. *The Journal of Business Strategy*, 24(1), 11-14.
- Ghafor, B.M. (2018). *Stratejik Planlamanın Örgütsel Performansa Etkisi: Erbil Şehrinde Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.
- Gökçe, G. (2006). Devleti Yeniden Keşfetmek: Devlet Gücünün Göstergesi Olarak İdari Kapasite, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(3), 203-230.
- Göksel, A. B. (2013). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*, 2. Bs., Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gönen, B. (2013). *Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Grant, R.M. (2002). *Contemporary Strategic Analysis*, Massachusetts: Balckwell Publishers Inc.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gültekin, M. C. ve Mazı, F. (2016). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları İçin Önemi, *Akademik Bakış Dergisi*, (55), 450-464.
- Günay, D. (2007). “Yirmibirinci Yüzyılda Üniversite”, *Değişim Çağında Yükseköğretim*. (Ed. Ç. C. Aktan), İçinde; ss. 77-88, İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayını.
- Gürer, H. (2006), Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.

- Halis, M., Çoban, M., Şafak, B. ve Şahin, H.M. (2007). *Stratejik Liderlik*, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Hattangadi, V. (2015). Changing and Aligning of Vision and Mission Statements. *Sansmaran Research Journal*, Vol. 5 (2), 25–28.
- Işık, H. (2018). *Stratejik Yönetimde Misyon ve Vizyon İfadelerinin Önemi: Türkiye ve Japonya Karşılaştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- İrdam, B. (2018). *Üniversitelerin Stratejik Planları İle Girişimci ve Yenilikçi Endeks Sıralamaları Arasındaki İlişkinin İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- İzci, F. ve Turan, M. (2013). Türkiye’de Büyükşehir Belediyesi ve 6360 Sayılı Yasa İle Büyükşehir Belediye Sisteminde Meydana Gelen Değişimler: Van Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(1),117-152.
- Kalkınma Bakanlığı, (2013). *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı, (2015). *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*, Onuncu Kalkınma Planı, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı, (2018). *Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 3. Sürüm, Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Karakılıç, N. Y. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 200-214.
- Karaman, A. (2006). *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*. 2. Baskı, İstanbul: IQ Yayıncılık.
- Kaya, F. (2016). Kamu Yönetimi Kuramları ne Vatandaş İlişkisi Üzerine Bir Analiz, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(7), 280-292.

- Kaya, F. (2017). Kamu Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Analizi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(53):746-755.
- Kaygısız, E. (2017). *Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Keser, A. ve Gökmen, Y. (2012). Büyükşehir Belediyeleri Kuruluş Sürecinin Analizi, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 21(1), 17-42.
- Khalifa, A.S.(2012). Mission, Purpose, and Ambition: Redefining the Mission Statement. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 236-251
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi*, 13(2), 81-98.
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-94.
- Kiraz, M. (2007). *Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koch, R., (1997). *A'dan Z'ye İşletme ve Finans: Araç, Terim ve Teknikler İçin Tanımlayıcı Rehber*. İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Korkmaz, İ.H. (2010). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Üzerine Bir İnceleme*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Korkmaz, M.M.(2019). *Türkiye'deki Üniversitelerin Web Sayfalarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Uluslararası Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kotler, P.(1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

- Kotler, P., Fox, K.F.A.(1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions* (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kunt, Ş. (2012). *Türkiye'de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kutlucan, K. Ü. (2009). *Belediyelerde Stratejik Plan Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçükcan, T. ve Gür, B. (2009). *Türkiye’de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz*, İstanbul: SETA Yayınları.
- Küçüksüleymanoğlu, R (2008), Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 16, (2), 403-412, Kastamonu
- Küp, H. F. (2011). *Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama ile Çözülmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Marşap, G. (2008). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Yerellik İlkesi Açısından Türkiye’de Bölge Kalkınma Ajansları*, Yüksek Lisans Tezi. T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Miller, A. (1998). *Strategic Management* (3rd ed). United States: McGraw-Hill Inc
- Milter, B.(2010). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Mintzberg, H. ve J.B. Quinn (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Mucuk, İ. (2006). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Nanus, B. (1992). Visionary Leadership: How to Re-Vision. *The Future*, 26(5), 20-26

- Orndoff, K.(2002). Strategic tools for RIM professionals. *Information Management Journal*, 36(6), 65-71.
- Öcal, H. (2018). *Üniversite Stratejik Planlarının İnovasyon, Kalite, Girişimcilik ve Toplumsal Hizmet Değişkenleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Önder, M. ve Aydın, G. (2016). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim: Kronik Uygulama Sorunsalı ve Yeni Perspektifler. *Uluslararası Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 225-239.
- Özdem, G. (2011). Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4),1869-1894.
- Özdemir, B. (2019). *Esenyurt'taki Okulların Misyon ve Vizyon İfadelerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi-İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi, Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Özdemir, E. (2019). *Eğitimde Stratejik Plan SWOT Analizi: Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin SWOT Analizlerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Özel, B. & Özyörük, B. (2007). Bulanık Aksiyomatik Tasarım ile Tedarikçi Firma Seçimi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 22 (3), 415-423.
- Özer, A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler, *International Journal Of Economic And Administrative Studies*, 7(14), 70-84.
- Özer, M. (2012). Türkiye'de Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2, Özel Sayı, 18-23.
- Özer, M. A. (2010). İşletmelerin Geleceği İçin Yol Haritası: Vizyon Yönetimi. *Çimento İşveren Dergisi*, 14(6), 4-21.
- Özgür, H. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Nobel Yayınları.

- Özmen, H.Ö., Özmen, F.(2013). Beş Yılda Ne Değişti?: Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları(Misyon ve Vizyon Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8(2), 27-39.
- Özsalmanlı, A.Y. (2005), Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146.
- Öztop, S. (2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Parlak, B. ve Sobacı, Z. (2010), Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Küresel Perspektifler, Gözden Geçirilmiş ve Geliştirilmiş 3. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayını.
- Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, 1(2), 109-116.
- Posner, B.Z., Kouzes, J.M.(1996). Envisioning the future: Imaging Ideal Scenarios. *The Futurist*, 30(3), 14-19.
- Quigley, J.V.(2001). *Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması*. Çev. Berat Çelik. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Rehber, E. (2007). “Dünyada Değişen Yükseköğretim ve Kalite Anlayışı,” *Değişim Çağında Yükseköğretim*, (Ed. C. C. Aktan), İçinde (s. 211–243). İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayınları.
- Renkal, S. (2012). *Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Reyhanoğlu, M. ve Örs, H. (2005). Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) İle Strateji Geliştirme. *Pi: Parlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43.
- Saklı, A. R. (2011). Disiplinler Arası Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 97-120.

Sarıkaya, M. (Eylül-Ekim 2011), Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi. *ASO Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 43-58.

Saygılıoğlu, Nevzat- Arı, Selçuk (2002). *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.

Sobacı, M. Z. (2008). Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 103-119.

Söyler, İlhami (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), *Maliye Dergisi*, 157, 103-115.

Stoner, J.(1995). Vision, Mission and Values. *Executive Excellence*, November, 12(11), 13.

Taiwo, A. A., Agwu, M. E., & Lawal, F. A. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device. *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 127-134.

Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

TÜBA (2000). *2000’li Yıllarda Bilim ve Eğitim, Bilim ve Eğitim Serileri*, Ankara: (Türkiye Bilimler Akademisi Yayını).

TÜBİTAK, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi.

https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-girisimci-ve-yenilikci-universite-endeksi#kurumsal_alt_sayfa_2-block-3,

E.T. 04.07.2020

Türk Dil Kurumu. <http://tdk.gov.tr/>

Ulukulu, M. (2019). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Kastamonu Üniversitesi 2015-2019 Yılları Arası Stratejik Planının Analizi*, (Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

UNESCO (2009). “Yükseköğretimin Yeni Dinamikleri ve Toplumsal Değişim ve Kalkınma İçin Araştırmalar”, *Dünya Yükseköğretim Konferansı Sonuç Bildirgesi*. Paris. 05-08 Temmuz 2009.
(<http://www.yok.gov.tr/web/bologna/26>) .

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ünal, M. C. (2013). Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir?, *Amme İdaresi Dergisi*, 46(2), 25-43.

Wilson, L.(1992). Realizing the Power of Strategic Vision. *Long Range Planning*, 25(5), 18-28.

Yatkın, A. (2013). Kamu Yönetimi Etiği ve Üst Düzey Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Yükümlülükleri, *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-17.

Yavuz, M., Döven M.S. (2018). Misyon ve Vizyon İfadeleri Kurumu İfade Etmekte midir: Kamu Hastane Birlikleri Örneği. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 67-100.

Yıldız, O.(2019). Girişimci Üniversite'nin Kavramsal Çerçevesi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 25-34.

Yılmaz, A., Akdemir, S.(2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara:Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.

Yiyit, T. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 171-204.

YÖDEK, (2007). *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi*, (1.1 Sürüm), Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu.

YÖK, (2019, Eylül 26). <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2019/2018-universite-izleme-ve-degerlendirme-raporu.aspx>, E.T. 04.07.2020

YÖK, (2019). Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı, http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/U8mRM+YOK_2019-2023_Donemi_Stratejik_Planı.pdf, E.T. 15.04.2020

YÖKAK, (2020). Yükseköğretim Kalite Kurulu Genel Değerlendirme Raporu, https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_degerlendirme_prog_doc/GenelDeğerlendirme20152019.pdf, E.T. 02.07.2020

