



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEKÖĞRETİMDE STRATEJİK PLANLAMA VE
KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: TÜRKİYE'DEKİ
UYGULAMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ayşe AKKUŞ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Neşe SONGÜR

DOKTORA TEZİ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

AMME İDARESİ BİLİM DALI

HAZİRAN-2023



**YÜKSEKÖĞRETİMDE STRATEJİK PLANLAMA VE KALİTE
YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: TÜRKİYE’DEKİ UYGULAMALAR ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Ayşe AKKUŞ

DOKTORA TEZİ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
AMME İDARESİ BİLİM DALI

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

HAZİRAN-2023

TEZ ONAY SAYFASI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi** Anabilim Dalı **Amme İdaresi** Programı **1686930040** numaralı öğrencisi **Ayşe AKKUŞ** tarafından hazırlanan **Yükseköğretimde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye’deki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma** başlıklı tez çalışması **08/06/2023** tarih ve **11:00** saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile DOKTORA TEZİ olarak **KABUL** edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan-Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN/AHBVÜ:	☒	☐
Üye-Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ/Hacettepe Üniversitesi:	☒	☐
Üye-Prof. Dr. Kerim ÖZCAN/ AYBÜ:	☒	☐
Üye-Prof. Dr. Neşe SONGÜR/AHBVÜ:	☒	☐
Üye-Doç. Dr. Yusuf PUSTU/AHBVÜ:	☒	☐

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ayşe AKKUŞ

08.06.2023

YÜKSEKÖĞRETİMDE STRATEJİK PLANLAMA VE KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ:
TÜRKİYE’DEKİ UYGULAMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(Doktora Tezi)

Ayşe AKKUŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Haziran 2023

ÖZET

Bu çalışmanın konusu, üniversitelerde ayrı bir şekilde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılarak uygulanabilirliğini analiz etmektir. Bu bağlamda çalışma yükseköğretim kurumlarında ayrı süreçler şeklinde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının amaç, ilke, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak, uygulamada yaşanan sorunları belirlemek ve bu süreçlerin uyumlaştırılıp uyumlaştırılmayacağını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Buradan hareketle, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yer alan çalışanların; stratejik planlama ve kalite yönetimine bakış açılarının ne olduğu, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları bakımından stratejik planlama ve kalite yönetimi uygulamalarını nasıl değerlendirdiği, stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları sırasında ne tür sorunlar yaşadıkları, stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılıp uyumlaştırılmayacağı sorularına yanıt aranmıştır. Bu amaçla çalışmada, anket ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Türkiye’deki 129 devlet ve stratejik planı bulunan 56 vakıf üniversitesine anket soru formu gönderilmiş, 391 kişi anket çalışmasına katılım sağlamıştır. Anket ile elde edilen verilerin analizi sonucunda 8 tane hipotez test edilmiştir. Anket analizi sonuçlarını derinlemesine kavrayabilmek ve irdelemek amacıyla Ankara’daki 7 devlet, 8 vakıf üniversitesinin stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinden sorumlu yöneticileri ve birim amirleri ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yer alan çalışanların stratejik planlama ve kalite yönetimine ‘olumlu’ bakış açısına sahip olduğu, ancak akademik unvanlı çalışanların idari unvanlı çalışanlara kıyasla ‘daha olumlu’ bakış açısına sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda çalışanların görev yaptığı üniversitenin vakıf veya devlet olması bakış açısını farklılaştırmaktadır. Benzer şekilde hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları çalışanlarca başarılı değerlendirilmekle birlikte değerlendirme düzeyinin unvan, görev yapılan üniversitenin türü gibi bağımsız değişkenlere göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte her iki süreçte yaşanan sorunların da farklı olduğu belirlenmiştir. Son olarak sorunların çözümü bağlamında, stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasının gerekliliği yarı yapılandırılmış görüşmeler ile bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır.

Bilim Kodu : 111620; 115404
Anahtar Kelimeler : Stratejik yönetim, Kalite Yönetimi, Yükseköğretim, Uyumlaştırma
Sayfa Adedi : 336
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Neşe SONGÜR

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND QUALITY
MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION: A RESEARCH ON PRACTICES IN
TURKEY

(Ph. D. Thesis)

Ayşe AKKUŞ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

June 2023

ABSTRACT

The subject of this study is to analyze the applicability of strategic planning and quality management processes, which are applied separately in universities. In this context, the study aims to reveal the similarities and differences of strategic planning and quality management studies, which are applied as separate processes in higher education institutions, in terms of purpose, principle, preparation, application and evaluation stages, to identify the problems experienced in practice and to analyze whether these processes can be harmonized. From this point of view, the employees involved in strategic planning and quality management processes in universities; What are the perspectives on strategic planning and quality management, how strategic planning and quality management practices are evaluated in terms of preparation, implementation and evaluation stages, what kind of problems they experience during strategic planning and quality management studies, whether strategic planning and quality management studies can be harmonized or not. For this purpose, data were collected by questionnaire and semi-structured interview technique in the study. A questionnaire was sent to 129 state and 56 foundation universities with strategic plans in Turkey, and 391 people participated in the survey. As a result of the analysis of the data obtained by the questionnaire, 8 hypotheses were tested. In order to understand and analyze the results of the survey analysis in depth, semi-structured interviews were conducted with the managers and unit supervisors responsible for strategic planning and quality management processes of 7 state and 8 foundation universities in Ankara. According to the results of the research, it was determined that the employees involved in strategic planning and quality management processes in universities view strategic planning and quality management positively, but employees with academic titles have a more positive view than those with administrative titles. At the same time, the fact that the university where the employees work is a foundation or a state differentiates their perspective. Similarly, although both the strategic planning and the quality management process are successfully evaluated by the employees in terms of preparation, implementation and evaluation stages, it has been revealed that the level of evaluation differs according to independent variables such as the title and the type of university. However, it turned out that the problems experienced in both processes were different. Finally, the necessity of harmonizing the strategic planning and quality management processes in the context of the solution of the problems was determined as a necessity by semi-structured interviews.

Science Code : 111620; 115404

Key Words : Strategic management, Quality management, Higher education, Integration

Page Number : 336

Supervisor : Prof. Dr. Neşe SONGÜR

TEŞEKKÜR

Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nde (TODAİE) başladığım doktora eğitimim sürecinde ders aldığım ve adını tek tek sayamadığım bütün hocalarıma, tez konusunun belirlenmesinden tezin tamamlanma aşamasına kadar desteğini, bilgisini, kütüphanesini ve deneyimlerini bir an olsun esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Neşe SONGÜR'e, değerli katkı ve önerileriyle tezi tamamlamamı sağlayan tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN ile Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ'ye, doktora tez savunma jürimde yer alan, değerli görüş ve önerilerini paylaşan Prof. Dr. Kerim ÖZCAN ile Doç. Dr. Yusuf PUSTU'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Araştırmanın anket çalışmasına zaman ayırıp katılım sağlayan üniversitelerin stratejik planlama ile kalite yönetimi çalışmalarını gerçekleştiren çalışanlar ve birim amirlerine çok teşekkür ederim. Bunun yanında yarı yapılandırılmış görüşmelere değerli zamanlarından ayırıp katılan, görüş ve önerilerini içtenlikle benimle paylaşan Ankara'daki üniversitelerin stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinden sorumlu tüm birim amiri ve yöneticilerine çok teşekkür ederim.

Gazi Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında görev yaptığım sırada doktora eğitim sürecim boyunca beni sürekli destekleyen, bilgi ve tecrübelerini aktararak çalışmaya kıymetli katkılarda bulunan Daire Başkanım Yusuf KÜTÜK'e, stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçleri nasıl uyumlaştırılır sorusuna bıkmadan cevap aradığımız çalışma arkadaşlarıma, hem ders aşamasında hem de tez yazım aşamasında beni sürekli motive eden, ufkumu açan ve hep destekleyen canım dostum Dr. Gizem Naz DÖLEK'e çok teşekkür ederim.

Bu süreçte her zaman desteğini omzumda hissettiğim değerli eşim Deniz AKKUŞ'a ve ailemin fedakâr kadınlarına çok teşekkür ederim. Siz olmasanız bu çalışma da olmazdı.

Son olarak varlığıyla beni her daim güçlü ve hayatımı anlamlı kılan canım oğlum Mert Ege'ye teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xviii
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK PLANLAMA.....	5
2.1. Stratejik Planlama Yaklaşımı.....	5
2.1.1. Kavram Olarak Strateji.....	6
2.1.2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci.....	7
2.1.3. Stratejik Planlama	11
2.1.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Farkı.....	15
2.1.5. Stratejik Yönetimin Unsurları	16
2.1.6. Stratejik Yönetimin Özellikleri	17
2.1.7. Stratejik Yönetimin Yararları.....	18
2.1.8. Stratejik Yönetime Yapılan Eleştiriler	20
2.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	20
2.2.1. Stratejik Plan Hazırlama Aşaması.....	21
2.2.1.1. Misyon.....	22
2.2.1.2. Vizyon	23
2.2.1.3. Temel Değerler.....	25
2.2.1.4. Amaçlar	25
2.2.1.5. Hedefler	26

	Sayfa
2.2.1.6. Performans Göstergeleri.....	28
2.2.1.7. Stratejiler	30
2.2.2. Stratejik Plan Uygulama Aşaması.....	31
2.2.3. İzleme ve Değerlendirme	32
2.2.4. Raporlama	33
2.3. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulaması	34
2.4. Genel Değerlendirme	37
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	39
3.1. Toplam Kalite Yaklaşımı	39
3.1.1. Kavram Olarak Kalite ve Tarihsel Gelişimi.....	39
3.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	41
3.1.3. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar	43
3.1.3.1. İç Müşteri Kavramı	43
3.1.3.2. Dış Müşteri kavramı	44
3.1.3.3. Müşteri Tatmini	45
3.1.3.4. Kalite Çemberleri	46
3.1.3.5. Kalite Güvencesi	48
3.1.4. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları.....	50
3.1.4.1. Philip B. Crosby'nin Kalite Yaklaşımı.....	50
3.1.4.2. W. Edwards Deming'in Kalite Yaklaşımı.....	53
3.1.4.3. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı	56
3.1.4.4. Armand V. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı.....	59
3.1.4.5. Kaoru Ishikawa'nın Kalite Yaklaşımı	61
3.2. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi.....	63
3.3. Genel Değerlendirme	65

4. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	67
4.1. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İlkeler Bakımından Karşılaştırılması.....	69
4.1.1. Liderlik	69
4.1.2. Müşteri Odaklılık	73
4.1.3. Katılımcılık.....	75
4.1.4. Ekip Çalışması.....	77
4.1.5. Sürekli İyileştirme	79
4.1.6. Kontrol	82
4.1.7. Örgüt Kültürü	84
4.2. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Amaçlar Bakımından Karşılaştırılması.....	87
4.2.1. Örgütün Uzun Dönem Varlığını Sürdürmesi	87
4.2.2. Kaynakların Etkili, Ekonomik ve Verimli Kullanılması.....	88
4.2.3. Sürekli İyileştirme	89
4.2.4. Örgütsel Performansın Artırılması.....	91
4.3. Dünyada Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	93
4.3.1. Amerika Birleşik Devletleri Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	101
4.3.2. Avrupa Birliği Ülkeleri Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	104
4.3.3. İskandinav Ülkeleri Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	109
4.4. Türkiye Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Tarihçesi.....	112
4.4.1. Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci.....	114
4.4.2. Üniversitelerde Kalite Yönetimi Süreci	117

4.4.3. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinde Hazırlanan Dokümanlar	121
4.4.4. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Çalışmaları Uyumlaştırılabilir mi?	122
4.4.5. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimine İlişkin Yapılan Araştırmalara Kısa Bir Bakış	128
4.5. Genel Değerlendirme	130
5. TÜRKİYE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	133
5.1. Araştırmanın Amacı.....	133
5.2. Araştırmanın Önemi.....	133
5.3. Araştırmanın Yöntemi	134
5.3.1. Anket	134
5.3.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme	137
5.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	138
5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	139
5.6. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri.....	141
5.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	143
5.8. Bulgular ve Değerlendirme.....	149
5.8.1. Anket Analizine İlişkin Bulgular	149
5.8.1.1. Demografik ve Kurumsal Bulgular	151
5.8.1.2. Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısına İlişkin Bulgular ..	154
5.8.1.3. Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Bulgular ..	166
5.8.1.4. Stratejik Planlama Sürecinde Personelin Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular.....	188
5.8.1.5. Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısına İlişkin Bulgular	191
5.8.1.6. Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Bulgular	209

5.8.1.7. Kalite Yönetimi Çalışmaları Sürecinde Personelin Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular.....	229
5.8.1.8. Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Bulgular	231
5.8.1.9. Hipotez Test Sonuçları	243
5.8.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere ilişkin Bulgular.....	251
5.9. Genel Değerlendirme	281
6. SONUÇ	283
KAYNAKLAR	297
EKLER.....	317
EK-1. Anket Soru Formu.....	317
EK-2. Anket Soru Formu Etik Komisyon Onayı.....	325
EK-3. Anket Soru Formu Bağlantı Bilgisinin Üniversitelere İletilmesine Dair AHBV Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığının Yazısı.	326
EK-4. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soru Formu.....	332
EK-5. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soru Formu Etik Komisyon Onayı.....	333
ÖZGEÇMİŞ	335

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 4.1. Mevzuatta Stratejik Planlama Sürecinde Rol Alan Aktörler ve Görevleri	116
Tablo 4.2. Mevzuatta Kalite Yönetimi Sürecinde Rol Alan Aktörler ve Görevleri	120
Tablo 4.3. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetiminin Hazırlık Aşamasında Yer Alan Aktörler ve Sorumluluklarının Karşılaştırılması	123
Tablo 4.4. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetiminin Uygulama Aşamasında Yer Alan Aktörler ve Sorumluluklarının Karşılaştırılması	125
Tablo 4.5. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinde Hazırlanan Dokümanların Karşılaştırılması	127
Tablo 5.1. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçleri Uyumlaştırma Anketi Ortalamaları ve Yorumlanma Düzeyleri.....	137
Tablo 5.2. Vakıf Üniversitelerinin Stratejik Plan Hazırlama Durumu	139
Tablo 5.3. Araştırma Soruları ile Hipotezlerin İlişkisi.....	143
Tablo 5.4. Anket Sorularının KMO Değeri ve Barlett Testi Sonuçları	144
Tablo 5.5. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerini Uyumlaştırma Anketi Faktör Analizi	146
Tablo 5.6. Faktörlerin Anlamlandırılması ve Cronbach Alfa Katsayıları.....	148
Tablo 5.7. Faktörlerin Basıklık ve Çarpıklık Analizi.....	149
Tablo 5.8. Katılımcıların Demografik ve Kurumsal Bilgileri.....	152
Tablo 5.9. Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısına İlişkin Bulgular.....	154
Tablo 5.10. Personelin Stratejik Planlamaya İlişkin Bakış Açıları.....	155
Tablo 5.11. Personelin Görev Yaptığı Üniversitenin Türüne Göre Stratejik Planlama Bakış Açıları	156
Tablo 5.12. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısı için T-Testi.....	157
Tablo 5.13. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Dönemine Göre Personelin Stratejik Planlama Bakış Açılıarı	158

Tablo	Sayfa
Tablo 5.14. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Personelin Stratejik Planlama Bakış Açısı için Anova Testi	159
Tablo 5.15. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Personelin Stratejik Planlama Bakış Açısı LSD Testi	160
Tablo 5.16. Unvana Göre Personelin Stratejik Planlama Bakış Açıları	161
Tablo 5.17. Unvana Göre Personelin Stratejik Planlama Bakış Açısı için Anova Testi.....	161
Tablo 5.18. Unvana Göre Katılımcıların Stratejik Planlama Bakış Açısı LSD Testi.....	162
Tablo 5.19. Unvana Göre Stratejik Planlama Personel Bakış Açısı	163
Tablo 5.20. Katılımcıların Görev Yaptığı Birim ile Stratejik Planlamaya Bakış Açıları İçin Anova Testi.....	164
Tablo 5.21. Görev Yapılan Birime Göre Stratejik Planlama Bakış Açısı Games-Howell Testi.....	165
Tablo 5.22. Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Personel Bakış Açısı	165
Tablo 5.23. Katılım Türüne Göre Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısı için T-Testi.....	166
Tablo 5.24. Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Görüşleri	169
Tablo 5.25. Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri	174
Tablo 5.26. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Değerlendirmeleri	176
Tablo 5.27. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Katılımcıların Stratejik Planlama Aşamalarını Değerlendirmeleri için Mann Whitney U Testi.....	177
Tablo 5.28. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Dönemine Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri	178
Tablo 5.29. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Kruskal Wallis Testi	179

Tablo	Sayfa
Tablo 5.30. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Tamhane Testi	180
Tablo 5.31. Unvana Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri.....	181
Tablo 5.32. Unvana Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Kruskal Wallis Testi	182
Tablo 5.33. Unvana Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Tamhane Testi.....	183
Tablo 5.34. Görev Yapılan Birime Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri	184
Tablo 5.35. Görev Yapılan Birime Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Kruskal Wallis Testi..	185
Tablo 5.36. Görev Yapılan Birime Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Games-Howell Testi..	185
Tablo 5.37. Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri	186
Tablo 5.38. Katılım Türüne Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri için Mann Whitney-U Testi	187
Tablo 5.39. Unvana Göre Stratejik Planlama Çalışmalarına Gönüllü Katılım Düzeyinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Kıyaslanması.....	187
Tablo 5.40. Stratejik Planlama Sürecinde Personelin Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular.....	189
Tablo 5.41. Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısına İlişkin Bulgular	192
Tablo 5.42. Personelin Kalite Yönetimine İlişkin Bakış Açıları	192
Tablo 5.43. Yaşa Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı	193
Tablo 5.44. Yaşa Göre Katılımcıların Kalite Yönetimine Bakış Açısı için Anova Testi	194
Tablo 5.45. Yaşa Göre Kalite Yönetimine Bakış Açısı LSD Testi.....	194
Tablo 5.46. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açıları	196

Tablo	Sayfa
Tablo 5.47. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı için T-Testi	197
Tablo 5.48. Unvana Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı	198
Tablo 5.49. Unvana Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı için Anova Testi.....	200
Tablo 5.50. Unvana Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı Games Howell Testi.....	201
Tablo 5.51. Görev Süresine Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı.....	202
Tablo 5.52. Görev Süresine Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı için Anova Testi.....	203
Tablo 5.53. Görev Süresine Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı Games-Howell Testi	203
Tablo 5.54. Görev Yapılan Birime Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı	204
Tablo 5.55. Katılımcıların Görev Yaptığı Birime Göre Kalite Yönetimine Bakış Açıları Anova Testi.....	205
Tablo 5.56. Görev Yapılan Birime Göre Kalite Yönetimine Bakış Açısı Hochberg'in GT2 Testi	206
Tablo 5.57. Kalite Yönetimi Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Kalite Yönetimine İlişkin Personel Bakış Açısı	207
Tablo 5.58. Katılım Türüne Göre Kalite Yönetimine İlişkin Personel Bakış Açısı için T-Testi	208
Tablo 5.59. Unvana Göre Kalite Yönetimi Çalışmalarına Gönüllü Katılım Düzeyinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Kıyaslanması.....	208
Tablo 5.60. Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Görüşleri	210
Tablo 5.61. Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri	216
Tablo 5.62. Yaşa Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri.....	218
Tablo 5.63. Yaşa Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Anova Testi.....	219

Tablo	Sayfa
Tablo 5.64. Yaşa Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Games-Howell Testi	219
Tablo 5.65. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri	220
Tablo 5.66. Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri T-Testi	221
Tablo 5.67. Unvana Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri.....	222
Tablo 5.68. Unvana Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Anova Testi	223
Tablo 5.69. Unvana Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Games-Howell Testi	224
Tablo 5.70. Görev Yapılan Birime Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri	225
Tablo 5.71. Görev Yapılan Birime Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Anova Testi	226
Tablo 5.72. Görev Yapılan Birime Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri LSD Testi	226
Tablo 5.73. Gönüllü Katılıma Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri	227
Tablo 5.74. Kalite Yönetimi Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri T-Testi	228
Tablo 5.75. Unvana Göre Kalite Yönetimi Çalışmalarına Gönüllü Katılım Düzeyinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Kıyaslanması.....	229
Tablo 5.76. Kalite Yönetimi Çalışmaları Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular.....	230
Tablo 5.77. Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Görüşleri	233
Tablo 5.78. Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı.....	234
Tablo 5.79. Üniversite Türüne Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Görüşleri	236

Tablo	Sayfa
Tablo 5.80. Üniversitenin Türüne Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı için T-Testi.....	237
Tablo 5.81. Unvana Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı	238
Tablo 5.82. Unvana Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı Anova Testi.....	239
Tablo 5.83. Unvana göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılması Personel Bakış Açısı Games-Howell Testi.....	240
Tablo 5.84. Görev Yapılan Birime Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına Yönelik Personel Bakış Açısı.....	241
Tablo 5.85. Görev Yapılan Birime Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı Anova Testi.....	242
Tablo 5.86. Görev Yapılan Birime Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı Games-Howell Testi.....	242
Tablo 5. 87 Hipotez Test Sonuçları Özet Tablosu	246
Tablo 5.88. Hipotez 8 için Pearson Korelasyon Analizi.....	249
Tablo 5.89. Araştırma Soruları Bağlamında Kabul Edilen Hipotezler	251
Tablo 5.90. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yapılan Birim Amiri ve Yöneticilere Ait Demografik ve Kurumsal Bilgiler.....	253
Tablo 5.91. Verilerin Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Tema, Kategori ve Kodlar	256

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CSBB	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
ENQA	The European Association for Quality Assurance in Higher Education (Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği)
EVA	The Danish Evaluation Institute (Danimarka Değerlendirme Enstitüsü)
ISO	International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)
KİDR	Kurum İç Değerlendirme Raporu
KY	Kalite Yönetimi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü)
PEIR	Public Expenditures and Institutional Review Report (Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu)
PEPSAL	Programmatic Financial and Public Sector Adjustment Loan (Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi)
PPBS	Planlama-Programlama-Bütçelendirme-Sistemi
PUKÖ	Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al
SBB	Strateji Bütçe Başkanlığı
SGDB	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
SP	Stratejik Planlama
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
SY	Stratejik Yönetim

Kısaltmalar**Açıklamalar****SWOT**

Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (Güçlü-Zayıf-Fırsat ve Tehditler)

TKY

Toplam Kalite Yönetimi

YKY

Yeni Kamu Yönetimi

YÖDEK

Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu

YÖK

Yükseköğretim Kurulu

YÖKAK

Yükseköğretim Kalite Kurulu



1. GİRİŞ

Stratejik Planlama (SP) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımları, 20. yüzyılda özel sektörde ortaya çıkmış ve uygulanmış yönetim teknikleridir. Ortaya çıkış dönemleri ve uygulamaları farklı zaman dilimlerine denk gelmiş olsa da her iki yaklaşım ortak amaç ve ilkelere dayanmaktadır. Liderlik, müşteri odaklılık, katılımcılık, ekip çalışması, sürekli iyileştirme ve örgüt kültürü ilkeleri ifade ederken, örgütün uzun dönem varlığını sürdürmesi, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, sürekli iyileştirme ve örgütsel performansın artırılması ise amaçları oluşturmaktadır.

SP ve TKY özel sektörde ortaya çıkardığı başarılı sonuçlar bakımından, kamu yönetiminde de uygulama alanı bulmuştur. SP ve TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasını yalnızca yaklaşımların başarılarına bağlamak doğru bir tutum değildir. Zira kamu sektöründe 1970'li yıllar ile yaşanmaya başlayan paradigma değişimiyle, kalkınmanın asli aktörü olan devlet kalkınamamanın temel sorumlusu olarak görülmüş ve kamunun da özel sektör yönetim ve teknikleri ile yönetilmesi gündeme gelmiştir. Devletin 'hesap verebilir' bir temelde konumlandırılması, vatandaşın 'müşteri' olarak işaretlenmesi ve 'performans'ın kamu sektörü için de uygulanabilir bulunması bu yaklaşımların kamuda benimsenmesini beraberinde getirmiştir.

SP ve TKY ilk olarak 1980'li yıllarda ABD kamu yönetim sisteminde uygulanmıştır. Ardından Avrupa ülkeleri ile Avustralya kamu yönetimi sektöründe de her iki yaklaşım benimsenip uygulanmıştır. Türk kamu yönetimi ise 2000'li yıllarda kamu yönetiminde SP ve TKY uygulamalarına sahne olmuştur. 2000'li yıllarda kamu yönetiminin reforma tabi tutulması Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu (Public Expenditures and Institutional Review Report-PEIR) ve Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi (Programmatic Financial and Public Sector Adjustment Loan-PEPSAL) anlaşmaları ile Türk kamu yönetiminde stratejik planlama tartışmaları yaşanmıştır. Bu anlaşma ve raporlar sonucunda 2003 yılında yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türk kamu yönetimi 'performans', hesap verebilirlik, 'kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması', 'stratejik planlama', 'mali saydamlık' gibi kavramlar ile tanışmıştır.

Eğitim sektörü de bu yaşananlardan payını almıştır. Özellikle yükseköğretim sisteminde stratejik planlama ve kalite yönetimi yaklaşımlarının benimsenip

uygulanmaya başlaması, 2000’li yılların başına denk gelmektedir. Her ne kadar 1990’lı yıllarda da tekil bazda üniversitelerin stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin çalışmalar yürüttüğü bilinse de, bu yaklaşımların ulusal bazda ve standart bir şekilde uygulanması 2000’li yılların başında gerçekleşmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kanun kapsamı dışındaki idareler hariç, kamu kurumlarının bütçeleri ile ilişkili stratejik plan hazırlamaları zorunlu tutulmuştur. Bu kapsamda üniversiteler, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (CSBB) tarafından hazırlanan *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* ve *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi* doğrultusunda, stratejik planlama çalışmalarını yürütmektedir.

Öte yandan 2005 yılında *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği*’nin yayınlanması ile Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuş ve üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin standartlar ulusal bazda belirlenmiştir. 2015 yılında mevzuatta yapılan güncelleme çalışmaları ile *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği* yayınlanmış ve YÖDEK kaldırılarak yerine Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) kurulmuştur. 2018 yılında tekrar güncellenen yönetmelik ile YÖKAK, Türkiye yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi mekanizmalarını güçlendirmek üzere ulusal bir kalite güvencesi kuruluşu halini almıştır. YÖKAK üniversitelerin kurum iç değerlendirme çalışmalarını yürütürken uyacakları kurallar ile raporlama sürecinde yol göstermesi amacıyla *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunu* da oluşturmuştur.

Yukarıda anılan mevzuat gereği, üniversitelerde stratejik planlama ile kalite yönetimi çalışmaları ayrı süreçler şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda farklı kurul ve komisyonlar kurulmakta, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları ayrı bir şekilde yürütülmekte ve ayrı raporlamalar yapılmaktadır. Her iki yaklaşımın ayrı aktörler tarafından farklı süreç ve aşamalar ile yürütülmesi yaklaşımın temel amaçlarının gerçekleştirilmesini engellemekte, kırtasiyecilik, ekstra iş yükü, yoğun raporlama ile kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmamasına neden olmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında ayrı süreçler şeklinde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının amaç, ilke, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak, uygulamada yaşanan sorunları belirlemek ve bu süreçlerin uyumlaştırılıp uyumlaştırılamayacağını analiz etmektir. Buradan hareketle üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yer alan çalışanların; stratejik planlama ve kalite yönetimine bakış açılarının ne olduğu, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları bakımından stratejik planlama ve kalite yönetimi uygulamalarının nasıl değerlendirildiği, stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları sırasında ne tür sorunlar yaşadıkları, stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılıp uyumlaştırılamayacağı sorularına yanıt aranmıştır.

Çalışmada veriler, anket ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Bu çerçevede Türkiye'deki 129 devlet ve stratejik planı bulunan 56 vakıf üniversitesine anket soru formu gönderilmiş, 391 kişi anket çalışmasına katılım sağlamıştır. Anket ile elde edilen verilerin analizi sonucunda 8 tane hipotez test edilmiştir. Anket analizi sonuçlarını derinlemesine kavrayabilmek ve irdelemek amacıyla Ankara'daki 7 devlet, 8 vakıf üniversitesinin stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinden sorumlu yöneticileri ve birim amirleri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Üniversitelerde stratejik planın uygulanmasına ilişkin literatürde birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar 'üniversitelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği', 'üniversite stratejik planlarının analizi', 'stratejik planlamanın liderlik, paydaş katılımı, örgütsel öğrenme ve performansın artırılmasıyla ilişkisi' ve 'stratejik planlama uygulamaları bakımından vakıf ve devlet üniversitelerinin karşılaştırılması' şeklinde sınıflandırılabilir. Öte yandan üniversitelerde kalite yönetimine ilişkin de birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaları ise 'üniversitelerde TKY'nin uygulanabilirliğini ele alan araştırmalar', 'TKY ile öğrenci veya personel memnuniyeti ile kalite algısı ve hizmet kalitesini ölçmeye yönelik araştırmalar' ve 'üniversitelerde TKY, akreditasyon ve kalite güvencesine ilişkin araştırmalar' şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

Her ne kadar teorik bağlamda SP ve TKY'nin benzerliklerini ortaya koyan çalışmalar mevcutsa da pratikte bu iki yaklaşımın birlikte uygulanabilirliğini ele alan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Buradan hareketle çalışmanın önemi tamda bu noktada ortaya

çıkılmaktadır. Dolayısıyla, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi ilişkisinin ele alındığı ve bu iki yaklaşımın birlikte uygulanabilirliğinin tartışıldığı bu çalışma ile literatüre katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında tez çalışmasının ikinci bölümünde, stratejik planlama yaklaşımı kavramsal ve tarihsel bağlam içerisinde ele alınmış; stratejik yönetimden farkı, unsurları, özellikleri, yararları ve süreci detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde TKY, kalite kavramı ve tarihsel gelişimi çerçevesinde ele alınmıştır. Bu kapsamda yaklaşımın temel kavramları irdelenmiş, önde gelen teorisyenlerinin kalite yaklaşımları ile kamuda uygulanmasına ilişkin süreç tartışılmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde SP ve TKY yaklaşımlarının ortak ilke ve amaçları ele alınmış, birlikte uygulanabilirliğine ilişkin teorik bir tartışma yürütülmüştür. Bunun yanında üniversitelerde SP ve TKY uygulamalarının tarihçesi ABD, Avrupa ve İskandinav ülkeleri özelinde incelenmiştir. Son olarak Türk üniversitelerinde SP ve TKY uygulamalarının tarihçesine değinilerek, mevzuat ışığında süreçlerde yer alan aktörler ve süreç çıktıları analiz edilmiştir.

Tezin beşinci bölümünde ise, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi ilişkisine yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiş; bu iki yaklaşımın birlikte uygulanabilirliği araştırılmıştır. Bu kapsamda anket çalışmasıyla elde edilen veriler ve yarı yapılandırılmış görüşme analizleri bu bölümde tartışılmıştır. Sonuç bölümünde, araştırmadan elde edilen sonuçlar bütünlüklü bir şekilde ifade edilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

2. STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Stratejik Planlama Yaklaşımı

Bir pratik olarak yönetimin tarihi, insanlığın ilkel komünal toplum olarak varoluşuna kadar götürülse de bir disiplin olarak ele alınışı, 19. yüzyılda Fransa’da gerçekleşmiştir. Yönetim bilimi genel anlamda örgütsel yapıya işaret ederken, dar anlamda kamu yönetim bilimini ifade etmektedir. Her ne kadar kamu yönetiminin “bağımsız” bir disiplin olarak ortaya çıkması Woodrow Wilson’un 1887 yılında yayımlanan *The Study of Administration-İdarenin İncelenmesi* başlıklı makalesi ile özdeşleştirilse de bu tarihten 75 yıl önce 1812 yılında Fransa’da Charles Jean Bonin’in *Kamu Yönetiminin İlkeleri* adlı üç ciltlik kitabının yayımlandığı görülmektedir (Fişek, 1975; Karasu, 2004; Özer ve Önen 2019).

Disiplinin hangi kıtada ve ne zaman ortaya çıktığı tartışmaları bir yana günümüze kadar teorik ve pratik anlamda geçirdiği değişimler oldukça çarpıcıdır. Kamu yönetimi ortaya çıktığı tarihten günümüze paradigma değişimleriyle karşı karşıya kalmıştır. Frederic W. Taylor’un *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (1911), Henry Fayol’un *Genel ve Endüstriyel Yönetim* (1916) ve Max Weber’in *Bürokrasi Teorisi* adlı eserleri Klasik Kamu Yönetimi Teorisinin ana ilkelerini ortaya koymaktadır. Verimlilik, örgüt, rasyonalite, hiyerarşi ve bilimsel yönetim gibi temel ilkelerin savunulduğu klasik yönetim ‘insan’ unsurunu göz ardı etmekle eleştirilmiş ve Elton Mayo-Hawthorne Deneyleri, Abraham Maslow-İhtiyaçlar Piramidi, Douglas McGregor-X-Y Teoremi adlı çalışmalar ile yönetime ‘insan’ unsurunu katmaya çalışmışlardır (Eryılmaz, 2019; Özer, 2019a; Özer, 2019b).

Neo-klasik yönetim teorileri, klasik yönetim teorileri gibi örgütü bir ‘kapalı sistem’ olarak değerlendirmişlerdir. Ancak 1950’li yıllar ile ortaya çıkan modern yönetim teorileri ile örgüt çevresi ile etkileşim içinde olan ‘açık bir sistem’ olarak ele alınmıştır. Örgütün açık bir sistem olarak ele alınışı paydaş, müşteri, çevre, diğer örgütlerin de hesaba katıldığı modern yönetim yaklaşımlarından olan stratejik yönetim ve stratejik planlama yaklaşımlarının özel sektörde uygulama alanı bulmasına neden olmuştur.

Bu çerçevede bu bölümde strateji kavramının ne olduğu, tarihsel olarak geçirdiği anlam değişiklikleri, stratejik yönetim yaklaşımı ve uygulama alanları ile stratejik planlama yaklaşımının ne olduğu, unsurları, hazırlık süreci, uygulama, izleme,

değerlendirme ve raporlama aşamaları ile kamuda stratejik planın uygulanması hususları incelenmektedir.

2.1.1. Kavram Olarak Strateji

Kelime olarak strateji, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamına gelmektedir. Strateji kavramının etimolojik olarak Eski Yunanca da “general” ve “ordu” anlamına gelen *strategos*, Latince ise “savaş taktikleri” anlamına gelen *strategems* kelimesinden türediği ifade edilmektedir (Horwath, 2006: 1; Satı ve Işık, 2011: 542; Songür, 2011: 5). MÖ 450 Perikles zamanında “yönetim” ve “liderlik” anlamlarına kavuşan strateji, İskender zamanında birleşik küresel bir hükümdarlık yaratmak için karşıtların üstesinden gelme becerisi olarak ele alınmıştır (Mintzberg vd., 1998: 4).

Kelime kökenine ilişkin anlamalara bakıldığında, stratejinin çoğunlukla askeri bir kavram olarak kullanıldığı görülmektedir. Songür (2011: 5), askeri stratejinin savaş durumunda orduların taktik ve hareketlerini tasarlaması ve yönetmesi olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda stratejinin odaklandığı asıl problem “nerede” ve “kiminle” savaşılabacağıdır. Carl Von Clausewitz ve Sun Tzu gibi generallerin *Savaş Üzerine* ve *Savaş Sanatı* adlı kitaplarında strateji, savaş amaçlarına hizmet eden taktikler, toplumsal ve maddi kaynakların amaçlara uygun olarak kullanılması ve savaşmadan zafere ulaşmak anlamlarında ele alınmıştır (Clausewitz, 2018: 45; Songür, 2011: 5-6). Lindell Hart (2015: 447) da stratejiyi “politik hedefleri elde etmek için, askeri gücü konuşlandırma ve kullanma sanatı” olarak tanımlamaktadır. Askeri stratejide amaç çoğunlukla zafer kazanma isteğidir. Zafere ulaşmak için ordunun iç yapısı analiz edilmeli, kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenmeli sonrasında ise düşman kuvvetlerinin durumu değerlendirilmelidir. Bu bağlamda strateji, zafere ulaşmak için oluşturulan ve uygulamaya koyulan “bir eylem planı”dır (Çomaklı vd. 2007: 12).

İlk ortaya çıkış şekliyle daha çok askeri alan ve taktikle ilgili olduğu görülen kavramın Türk Dil Kurumu Sözlüğünde de bu referansla ilişkili ancak daha geniş çerçevede tanımlandığı görülmektedir. Anılan sözlükte strateji “bir ulusun veya uluslararası topluluğun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmıştır.

Strateji kavramının askeri orijinden sıyrılıp iş dünyasına adaptasyonu ise İkinci Dünya Savaşı sonrasına rastlamaktadır. Bu adaptasyon ile strateji, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen, rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynak kullanımını harekete geçiren unsur anlamına kavuşmuştur (Çomaklı vd. 2007: 12). Akgemci (2015: 5), işletme açısından stratejinin yönetim sınıfı bakımından işletmenin daha başarılı olması için “önceden belirlenen hareketler ve yaklaşımlar” olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Stratejinin bu şekilde tanımlanışı değişim, gelecek, risk yönetimi, güçlü ve zayıf yönler gibi kavramların kullanımını kaçınılmaz kılmaktadır.

Yönetim biliminde strateji kavramı işletmeyi başarılı kılmak amacıyla önceden belirlenen davranışlar ve tutumlar olarak ifade edilebilir. Drucker (1999: 53), stratejinin, örgütün çevresel belirsizlik ortamından istenilen düzeye ve hedeflere ulaşmak amacını ifade ettiğini belirtmektedir. Mintzberg ve Quinn (1996: 10-16) ise stratejinin tek ve üzerinde uzlaşma sağlanmış bir tanım olmadığını belirterek stratejiyi beş ana kavram üzerinden tanımlamaya çalışmaktadır. Ona göre strateji, bilinçli bir şekilde oluşturulan niyetleri içeren bir *plandır*. İşletmenin rakiplerine üstün gelmek için kullandığı *manevralar* da strateji olarak nitelendirilebilir. Bunun yanında işletmenin gösterdiği *davranış kalıpları* ile *konumlanmalar* da strateji olarak değerlendirilebilir. Son olarak, strateji işletmenin tüm elemanları tarafından paylaşılan bir *bakış açısıdır*. Bu bağlamda Mintzberg vd. (1998b: 3), stratejiyi “bizler kör insanlarız ve stratejiler ise bizim filllerimiz” şeklinde tanımlamaktadır.

2.1.2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci

Örgüt ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan ve kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, “örgütün geleceğine yönelik amaçlarının ve hedeflerinin saptanmasına ve bunlara ulaşabilmek için yapılması gerekenlerin” belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Ergun, 2004: 71).

Stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. Bu anlamda stratejik yönetim örgütün çevresi ile ilgili yönetsel kararlarını içeren, örgütün faaliyetlerine rehberlik eden ve örgütün uzun dönemli performansını belirleyen bir süreçtir (Songür, 2011: 10). Başka bir deyişle stratejik yönetim, örgütün sahip olduğu kaynaklar ile değişen çevre koşullarına uyum göstermeye, örgüt için en uygun strateji ve hedefler

belirlemeyi içeren rasyonel bir uygulamadır. Bu bağlamda stratejik yönetim; ‘neredeyiz?’, ‘nereye ulaşmak istiyoruz?’ ve ‘gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?’ sorularına cevap bulmayı amaçlamaktadır (Karasu, 2012: 161).

Stratejik yönetim örgütün en üst organı başka bir deyişle liderliği tarafından yürütülen rehberlik ve yönetim sürecidir. Bu çerçevede White (2004: 56), stratejik yönetimi kurum vizyonunun gerçekleştirilmesi için belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi için ihtiyaç duyulan “yönetimsel eylem planları” olarak tanımlamaktadır. Stratejik yönetim, “örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için verilen kararların formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi ve sanatı olarak tanımlanabilir” (Erkan, 2008: 8). Vinzant ve Vinzant (1996b: 202) stratejik yönetimin ilk olarak 1970’lerde çevresel belirsizliğin aşılması amacıyla özel sektörde uygulandığını belirtse de literatürde bu yaklaşımın uygulamasının 1970’ten daha öncesinde uygulama alanı bulduğu görülmektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra, örgütlerin görece stabil bir çevreden hızlı değişen ve rekabetçi bir çevreye taşınması ile stratejik yönetim örgütler için oldukça önemli bir hale gelmiştir. Brakcer (1980: 219) çevredeki bu değişimin iki önemli faktörden kaynaklandığını belirtmektedir: Piyasada değişim gösteren firma oranındaki artış ve yönetim süreçlerinde bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızlanması. Özel sektörde bu değişimi gören işletmeler yönetim faaliyetlerinde stratejik davranma eğilimine girmişlerdir. Örneğin 1920-1950 yılları arasında General Motors’un yöneticiliğini yapan Alfred Sloan’ın *My Years with General Motors* adlı eserinde gerçekleştirdiği “ürün farklılaştırma” uygulaması ile nasıl stratejik davrandığı görülmektedir. Sloan, pazardaki değişimi görerek müşteri talebine göre üretim yapmaya başlayarak “farklılaştırma” stratejisi uygulamıştır. Benzer şekilde Ford da üretim hattı devrimi ile standart ürünler sunmuş ve bunu da “maliyet liderliği” stratejisi ile pazarlamıştır (Ansoff, 1987: 31-36; Barca, 2005: 16).

1960’lı ve 1980’li yıllar boyunca da özel sektörde stratejik yönetim oldukça önemli bir yönetim yaklaşımı olarak uygulanmaya devam etmiştir. Bu süreçte IBM ve Johnson & Johnson gibi firmalar, faaliyetlerinde etik unsurların önemine vurgu yaparak stratejik yönetime ‘yumuşak güç’ unsurlarının dahil edilmesini sağlamışlardır.¹ Böylece bu firmaların ana önceliği ‘kar’ elde etmek değil,

¹ Özel sektörde stratejik yönetime ilgi duyan işletmeler yukarıda sayılanlar ile sınırlı değildir. Bu bakımdan, doğrudan ve dolaylı olarak stratejik yönetim yaklaşımını uygulayan ve bu yaklaşımın

rakiplerinden daha iyi hizmet sunmak olmuştur. Dolayısıyla, misyon, vizyon, kurum değeri ve kültürü gibi unsurlar stratejik yönetime yön veren faktörler olmuştur (Barca, 2005: 16-17).

Stratejik yönetim anlayışı, öncelikle özel sektörde ilgi görmüş, daha sonrasında akademik dünyanın ilgisine mazhar olmuştur. Bu bakımdan akademik camianın stratejik yönetim yaklaşımına ilgisi pratik uygulananından elde edilen başarılar ile mümkün olmuştur. Stratejik yönetim düşüncesinin gelişiminde öncü çalışmaların Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff tarafından yapıldığı söylenebilir. Özellikle, Peter Drucker 1946 yılında yayımlanan *Concept of Corporation* isimli çalışmada “şirketler neden başarılı olurlar?” ve “şirketlerin amacı nedir?” sorularına cevap bulmaya odaklanmıştır. Drucker’a göre (1976: 13-14), başarılı şirketler hedef koymada iyi olma özelliğinin yanında, müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde analiz eden ve bu ihtiyaca cevap verecek şekilde faaliyet gösteren yapılardır. Drucker’ın kuramsallaştırdığı *Amaçlara Göre Yönetim* teorisi stratejik yönetimin en temel unsurlarını içermektedir. Drucker, Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımını “başarılabilecek amaçlar üzerinde yoğunlaşarak mevcut kaynaklardan en üst düzeyde sonuçlar elde etmek için yönetime sistemli ve örgütlenmiş bir yaklaşım sağlamak” olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımın örgütlerde uygulanabilmesi için ilk olarak üst ve orta kademe yöneticilerinin stratejik amaçları belirlemesi şarttır. Belirlenen amaçlar ışığında faaliyet planlaması yapılmakta, faaliyetler uygulanmakta ve belirli aralıklar ile yapılan değerlendirmeler ile belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının veya ulaşılamadığının analizi yapılmaktadır (Özer ve Önen, 2019: 346-349).

Stratejik yönetimin çağdaş anlamda bir disiplin haline gelmesi ise, 1960’lı yıllara rastlamaktadır. Bu bağlamda, Chandler’in *Strategy and Structure* (1962) ve Ansoff’un *Corporate Strategy* (1965) adlı eserleri oldukça önemlidir. Chandler (1962) işletme yapısının ne olduğuna karar vermeden önce strateji belirlemenin önemine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, yapı stratejiyi takip etmektedir. Ansoff da Chandler’in düşünceleri ile benzer düşünceler ortaya koymuştur. Ansoff’a göre, örgütün yapısı ile stratejiler birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir. Böylece stratejinin değişmesi veya

ilerlemesine katkıda bulunan birçok işletme olmuştur. Bu işletmelerden bazıları şunlardır: Xerox, IBM, Honda, Kodak, 3M, Procter & Gamble, Toyota, Body Shop, Marks & Spencer vb. (Barca, 2005: 17).

evrilmesi örgütün sahip olduğu yapının da yeniden değerlendirilerek bu değişime uygun bir hale dönüştürülmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, stratejinin örgütsel yönetim alanındaki etkililiği ve gücü kendini bir kez daha ortaya koymaktadır (Çubukçu, 2018: 82-83).

1980’li yıllara kadar stratejik yönetim, örgütlerin yönetsel sorunlarına cevap bulmaya yönelik olarak ele alınmış ve literatürde bu şekilde konumlandırılmıştır. Ancak Mintzberg (1978), Quinn (1980) ve Petigrew (1987) gibi düşünürler ile stratejik yönetim “sistemli” bir yaklaşımla ele alınmış ve yönetim fonksiyonlarının tümünün önünde bir kavram olarak konumlandırılmıştır. Mintzberg’e göre stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiğine ilişkin karar verme sürecidir (Barca, 2015: 12; Bracker, 1980: 221; Johnsen, 2015: 265; Özer, 2019: 256). Bu bakımdan stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme olanağı sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütün karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, değişen şartlar karşısında hızlı aksiyon alınması ve en önemlisi verimli bir şekilde faaliyet gösterilmesi stratejik yönetim ile mümkün olmaktadır.

Stratejik yönetim her ne kadar risklerin öngörülmesi, risklere uygun önlemler alınması, en uygun kaynak kullanımı ile hedeflenen noktaya varılması amacıyla uygulanmaya başlanmışsa da Minztberg 1994 yılında yayımlanan *Fall and Rise of Strategic Planning* adlı kitabında bazı işletmelerin bu süreci uygulaması sonucunda başarısız olduklarını belirtmiştir.² Dolayısıyla, bazı işletmeler stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde uygulayıp başarılı sonuçlar ile karşılaşırken, bazı işletmeler için durum tam tersi olabilmektedir. Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için Steiss, sürecin üç ana unsuru içermesi gerektiğini belirtmektedir (Akt. Vinzant ve Vinzant, 1996: 202):

- 1- Örgütün hedef ve stratejilerinin belirlendiği stratejik planlama,
- 2- Planların uygulanmasında oldukça önemli bir faktör olan kaynak yönetimi,
- 3- Stratejilerin uygulanmasının teminatı olarak kontrol ve değerlendirme.

² Mintzberg (1994:151-156), bu örnekleri sıralayarak detaylandırmıştır. Stratejik planlamayı uygulayıp başarısız olan şirketler: General Electric, General Motors, IBM ve Texas Instruments’dir. Bu şirketlerin planlama ile başarısız olmalarının nedenleri olarak kurum içi anlaşmazlıklar, yönetim ile uyumsuzlukların yaşanması, formal iletişim kanallarının meydana getirdiği sorunlar belirtilmiştir. Planlama sürecini başarıyla uygulayan şirketler ise Microsoft, Wal-Mart, Dell, Nike, Honda, the Gap, Southwest Airlines, ve 3M’dir.

Tüm bu açıklamalar ışığında stratejik yönetimin tarihsel süreç içerisinde referans ettiği anlamları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Güçlü, 2003: 63; Pamuk vd., 1997: 15).

- 1880-Bilimsel Yönetim Dönemi başlangıcı
- 1950-Planlama
- 1960-Uzun Vadeli Planlama
- 1965-Toplu Planlama
- 1970-Stratejik Planlama
- 1980-Stratejik Yönetim
- 1985-Stratejik Senaryolar 1
- 1990-Stratejik Görüş

Stratejik yönetimin tarihsel süreç içerisindeki anlamları ile Steiss'in ifade ettiği üç ana unsur göz önünde bulundurulduğunda, stratejik yönetimin tüm yönetim fonksiyonlarının ötesinde bir süreç olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda Drucker stratejik yönetimin en temel görevinin bir işe başlamadan önce misyonu oluşturmak ve “bizim işimiz nedir ve bu iş nasıl gerçekleştirilmelidir?” sorularını sormak ve bu sorulara verilecek cevaplar üzerinden amaçları oluşturarak beklenen sonuçlara ulaşma süreci olduğunu belirtmektedir (Akt. Özer, 2019: 256).

2.1.3. Stratejik Planlama

Plan, en genel anlamıyla belirli bir amacı gerçekleştirmek için ortaya koyulan sistematik kararlar bütünü olarak tanımlanabilir. Plan hakkında literatürde pek çok tanımlama bulunmaktadır. Örneğin, Robert E. Kemper planı “bugünkü kararlarımızın geleceğe yönelikliği ile ilgili bir işlem” olarak tanımlarken, Koontz ise “akıllıca yapılan bir işlem, izlenecek yolların bilinçli olarak belirlenmesi ve kararların amaçlara, gerçeklere ve iyi yapılmış tahminlere dayandırılması” şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Akbulut, 1976: 68). Başka bir deyişle planlama, örgütün amaçlarını belirleme ve bu amaçları gerçekleştirmek için kaynak planlaması yapma sürecidir. Dolayısıyla planlama, “nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesi işlemidir” (Demir ve Yılmaz, 2010: 71).

Temel bir yönetim fonksiyonu olan planlama, örgütlerin amaçlarına ulaşması için gerçekleştirilecek faaliyetlerin kaynak ve zaman bakımından belirlenmesidir. Bu belirleme işleminin temel gerekçesi “geleceğe yön verme, geleceği belirleme” iddiasıdır. Planlama bu iddiayı üç aşamada gerçekleştirmektedir: hazırlık, uygulama ve izleme (Leblebici ve Erkul, 2008: 271).

Yönetim faaliyeti temel olarak planlama ile başlar. Bu bakımdan planlama faaliyeti yönetim faaliyetinin ilk ve en önemli aşamasını oluşturmaktadır (Cleland ve King, 1981: 5; Küçüktığı ve Aydın, 2017: 484; Nickols, 2016: 4-5). Klasik Kamu Yönetimi kuramcılarında olan Henry Fayol planlamayı yönetimin beş temel fonksiyonu arasında birinci sırada konumlandırarak şöyle tanımlamaktadır: “Plan, firmanın kaynaklarının kullanımını ve amaca ulaşmak için kullanılacak en iyi yöntemlerin seçimi”dir (Akt. Voxted, 2017: 258)³.

Klasik planlama yaklaşımı daha çok kaynak ve zaman unsurları ekseninde şekillenirken, stratejik planlama yaklaşımı ile ‘gelecek’ unsuru da bu ekseninde yerini almıştır. Stratejik planlama, bir yönetme faaliyetinden ziyade stratejilere ve hedeflere dayanan, stratejik yönetim sürecinin vazgeçilmez bir unsurudur.

Literatürde pek çok stratejik planlama tanımı bulunmaktadır. Bu bakımdan genel kabul görmüş tek bir stratejik planlama tanımından bahsetmek mümkün değildir (Songür, 2011: 7). Berry ve Wechsler (1995), stratejik planlamanın bir örgütün çevresi ve dış paydaşları ile ilişkili olarak geleceğini tasarladığı, güçlü ve zayıf yönlerini analiz ettiği ve hedefler belirlediği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Öte yandan Bryson (2004: 6) ise stratejik planlamanın bir örgütün neyi, niçin ve ne zaman yapacağı konusunda sistemli ve disiplinli bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir.

Steiner (1997: 4-5) stratejik planlamayı çok daha önemli bir noktada konumlandırılmaktadır. Ona göre stratejik planlama, stratejik yönetimin “omurgası”dır. Steiner (1997: 16) stratejik planlamanın, fonksiyonel planların ya da cari bütçelerin basit bir toplamı olmadığını belirterek bir işletmeyi önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için değişen çevrenin belirsiz şartlarında aksiyon almasını sağlayan

³ Fayol, *General and Industrial Management* başlıklı çalışmasında yönetim faaliyetlerini 6 kategoride ele almaktadır: teknik faaliyetler, ticari faaliyetler, finansal faaliyetler, güvenlik faaliyetleri, muhasebe faaliyetleri, yönetim faaliyetleri. Yönetim faaliyetleri içerisinde yer alan beş fonksiyon ise şunlardır: planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol (Voxted, 2017: 258).

gerçek bir sistem yaklaşımı olduğunu savunmaktadır. Stratejik planlama bu anlamda stratejik yönetimin kendisi değil, onun büyük bir yönetim sürecini işaret etmektedir. Bu bağlamda Steiner, stratejik planlama ile stratejik yönetimin birbirinden farklı yaklaşımlar olduğunu da vurgulamaktadır. Ancak başarılı bir stratejik yönetim için stratejik planlama kaçınılmazdır (Steiner, 1997: 10).

Lorange ve Vancil (1981: 66), orta ve kısa dönem operasyonel taktiklerin organize edildiği klasik planlama yaklaşımının aksine stratejik planlamanın dışsal çevre ve problemlerin çözümü ile ilgilenen uzun dönemli bir disiplin olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, stratejik planlamanın gelecek merkezli olduğu özelliğine vurgu yapan Poister ve Streib (2005: 46) de stratejik planlamayı bir örgütün yönetsel karar ve faaliyetlerinin belirlendiği uzun vadeli bir kavram olarak ele almaktadır.

Bryson (2004), stratejik planlamanın geleceğe ilişkin bir süreç olduğunu, örgütün şu anda ne yaptığını ve gelecekte varmak istediği noktanın ne olduğunu şekillendiren temel karar ve eylemleri içeren bir çabanın ürünü olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle stratejik planlama, bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemesi, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik yöntemler oluşturmasını gerektirmektedir. Bu bakımdan uzun vadeli ve gelecek odaklıdır. Lorange (1980), stratejik planlamanın amacının örgütlerde yenilik ve değişim sürecini gerçekleştirmek olduğunu iddia etmektedir. Eğer stratejik planlama biçimsel bir yenilik ile değişimi öngörmüyorsa bu onun başarısız olduğunu gösterir.

Stratejik planlama yaklaşımını sistemli ve disiplinli bir şekilde ele alıp inceleyen ilk yönetim bilimcilerden olan Mintzberg (1994), stratejik planlamanın vizyonlar temelinde ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bakımdan sayılar ile ifade edilen hedefler, örgütün stratejilerinin önüne geçebilme tehlikesi yaratmakta ve bu durum stratejilerin aşındırılması olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda stratejik plan, stratejik düşüncelerin somutlaşmış, eyleme dönmüş ve belgelenmiş haline ilişkindir (Songür, 2011: 7).

Yukarıdaki farklı stratejik planlama tanımlamaları ve betimlemeleri ışığında stratejik planlamanın örgütün çevresi ile ilişkili olduğu, hedeflerinin belirlendiği ve bu hedeflerin nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin bir yol haritasının sunulduğu uzun vadeli politika belgesi olduğu belirtilebilir. Başka bir deyişle stratejik planlama, mevcut durum tespiti yapılarak, nereye gidildiği veya nereye gidilmesi gerektiği sorularını

cevaplayan bir belge olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede, stratejik planlamanın özelliklerini maddeler halinde sıralamak mümkündür (Gürer, 2006: 92; Küçüktığı ve Aydın, 2017: 484-485; Nickols, 2016: 6). Stratejik planlama:

- Sonuçların planlanmasıdır.
- Gerçekçidir.
- Kaliteli yönetim için vazgeçilmezdir.
- Hesap verme sorumluluğunun temelini teşkil eder.
- Katılımcı bir yaklaşımı gerektirir.
- Sadece bir belge değildir.
- Yalnızca bütçe ile ilgili değildir.
- Gelecek odaklıdır.

Stratejik planlamanın teorik dayanağını Peter Drucker'ın 1954 yılında yayımlanan *The Practice of Management* kitabında bulunan Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının oluşturduğu belirtilmektedir. Drucker, Amaçlara Göre Yönetimi, “birey yetki ve sorumluluğuna fırsat veren, görüş ve çabalarını yönlendiren, takım çalışmalarını oluşturan ve birey amaçları ile örgüt amaçlarını bütünleştiren bir yönetim sistemi” şeklinde tanımlamıştır. Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının ilk aşaması stratejik planlamadır. Drucker'a göre yöneticiler zamanlarının tamamını günlük rutin işlere harcamakta ve dolayısıyla işletmenin ana hedeflerini gerçekleştirememektedir.

Stratejik planlama yaklaşımı ilk olarak 1950'li yılların sonunda özel sektörde uygulama alanı bulmuştur. Stratejik yönetim yaklaşımında olduğu gibi özel sektörde firmaların geleceği planlamak, değişen çevre koşullarını analiz ederek yeni çevre koşullarına uyum ve rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla uyguladıkları stratejik planlama yaklaşımı, özel sektörde başarılı sonuçlar doğurunca 1970'li yıllar ile kamu sektöründe de uygulama alanı bulmuştur (Genç, 2009: 3). Özellikle 1980'li yıllarda kamu yönetiminde yaşanan paradigma değişimleri ile Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının kamu sektöründe yaşanan sorunları aşma yolunda bir reçete olarak değerlendirilmesi, kamu örgütlerinin performans tabanlı örgütler olarak konumlandırılmasına yol açmıştır. Bu çerçevede kamu örgütleri de tıpkı özel sektör

örgütleri gibi değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorunda kalmış ve stratejik planlar hazırlamışlardır.

2.1.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Farkı

Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları her ne kadar farklı anlamlara sahip olsalar da çoğunlukla birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Ancak her iki kavram da hem tarihsel gelişim hem de oluşturulma ve uygulama süreçleri bakımından birbirinden farklılaşmaktadır.

Stratejik yönetim, örgütleri belirlenen amaçlarına ulaştırabilmek için örgütün tüm faaliyetlerini içeren, kararların belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir. Stratejik yönetim, bir örgüt ya da işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, dış çevredeki koşulların analizi yoluyla çevrede mevcut veya mevcut olmayan fırsat ve tehditleri anlamak ve bu temelde belirli amaçların geliştirildiği bir yönetim faaliyetidir. Bu bağlamda stratejik yönetim, hem örgütün iç yapısının, sistem ve süreçlerinin hem de rakiplerinin, hizmet alıcılarının istek beklentilerinin tanımlanması ve analiz edilmesini gerektiren, elde edilen sonuçlar ışığında strateji ve aksiyon planları oluşturulmasını ön gören bir süreçtir (Özer vd., 2019b: 207; 209). Bu bakımdan stratejik yönetim stratejik planlama sürecini de kapsamaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetim daha geniş çerçeveli bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Kaplan ve Norton (2004: 315), stratejik planlamanın stratejik yönetimin bir aşaması olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması aşamasında gerekli araştırma ve inceleme, değerlendirme ve analiz etme çabalarını içeren, planlanan stratejilerin uygulamaya koyulabilmesi için gereken tedbir ve önlemlerin alınarak yürürlüğe koyulması ve bu süreçlerin kontrol edilmesine ilişkin faaliyetlerin içerildiği süreçler toplamıdır. Stratejik planlama ise, örgütün temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip bunları gerçekleştirmek için detaylı analizlerin yapıldığı sistemli bir çalışmadır. Başka bir deyişle stratejik planlama, stratejik yönetimin belirli bir aşamasına tekabül etmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama, bir bütün olarak örgütün geleceğinin sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla düşünülmesi ve buna yön verilmesi sürecidir (Özer vd. 2019b: 227).

Stratejik planlamanın stratejik yönetimin ilk aşaması ve basamağı olduğu görüşlerine karşın Songür (2011: 14), Ülgen ve Mirze'nin stratejik planlamayı stratejik yönetime

göre önceleyen bir yaklaşıma sahip olduklarını belirtmektedir. Onlara göre stratejik planlama stratejik yönetim sürecine önceldir ve bu bakımdan “arzulanan sonuçlara varabilmek için dış çevrenin her unsurunu stratejik yaklaşımla inceleyerek geleceği şekillendirmeye çalışmaktadır” (Songür, 2011: 14).

Literatürde stratejik yönetim ve stratejik planlamanın farklılık, aynılık veya benzerliğine ilişkin olarak yürütülen tartışmalar ışığında stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımlarının birbirilerine öncel veya birbirilerinin vazgeçilmez unsurları olarak konumlandırıldığını söylemek mümkündür. Songür (2011: 14) stratejik yönetimin stratejik planlamadan ibaret olmadığını belirtmektedir. Stratejik planlamadan daha kapsamlı ve ayrıntılı bir süreci ifade eden stratejik yönetim, “plan hazırlama, hazırlanan planın uygulanabilmesi için gerekli kaynak yönetimini gerçekleştirme, örgüt yapısını, yönetim biçimini, örgüt kültürünü, yaratıcılığı, liderliği sağlama, uygulamaları izleme, sonuçları değerlendirme ve kontrol etme faaliyetlerinin tümünü” içermektedir (Songür, 2011: 14).

2.1.5. Stratejik Yönetimin Unsurları

Örgütsel hedefleri belirleme ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik stratejilerin geliştirilerek uygulamaya koyulması olarak stratejik yönetim, yönetsel bakımdan belirli unsurları içermektedir. Steiss (1985: 9), stratejik yönetim unsurlarının planlama, kaynak tahsisi, kontrol ve denetleme olduğunu belirtmektedir. Steiss ile benzer olarak Taylor, Machado ve Peterson (2008: 371) da bu unsurları stratejik düşünme, planlama ve kaynak tanımlanması olarak ifade etmektedirler. Dolayısıyla, literatürde stratejik yönetimin genel olarak üç temel unsurdan oluştuğu görülmektedir. Bu unsurlar stratejik planlama, kaynak tahsisi, kontrol ve değerlendirmedir (Coşkun, 2011: 47). Akgemci (2015: 10) ise bu unsurları daha da detaylandırarak sıralamıştır:

- Stratejik yönetim tepe yönetimin temel bir fonksiyonudur.
- İşletmeyi bir sistem olarak algılar ve işletmeleri açık bir sistem olarak tanımlar.
- İşletme kaynaklarının en etkili ve ekonomik bir şekilde dağıtımı ve kullanımına ilişkindir.
- Gelecek odaklı olup, çıktılara odaklanan bir yönetim sürecidir.
- İşletmenin uzun vadede varlığını devam ettirmesi için var olan tehdit ve dışsal çevre faktörlerinin analiz edilmesini gerektirir.

- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlamaya yöneliktir.

Bu unsurlar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde anlatıldığı için bu başlık altında ayrıca ele alınmamıştır.

2.1.6. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Geleceğe yönelik bir vizyon oluşturulmasını amaçlayan stratejik yönetim, genel yönetim faaliyetinin bir parçası olma özelliği taşıdığından, yönetime özgü bütün özellikleri barındırmaktadır. Öte yandan stratejik yönetim aşağıda sıralanan özellikler dolayısıyla da klasik yönetim faaliyetinden ayrılmaktadır (Güçlü, 2003: 73-74; Songür, 2011: 18-19):

- Stratejik yönetim temelde üst yönetimi ilgilendiren bir süreçtir. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejiler, stratejik planlama ile ortaya koyulur ve alt kademe tarafından uygulanır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmesine olanak sağlar. Örgüt dışındaki fırsatlar ve tehditlerin neler olduğunu ortaya koyarak örgütün daha başarılı olması için stratejilerin belirlenmesi sürecidir.
- Stratejik yönetim şu anda alınacak kararların gelecekte yaratacağı etkiler ve sonuçlar ile ilişkilidir.
- Örgütün veya kurumun uzun vadede nerede konumlanmak istediğinin planlanmasını içerir.
- Stratejik yönetim, örgüt kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına olanak sağlar.
- Stratejik yönetim girdilerden ziyade sonuçlara odaklanmaktadır.
- Stratejik yönetim ile örgüt bir bütün olarak konumlandırılır. Belirlenen stratejilerin etkilerine yönelik olarak bütün-parça ilişkisi dikkate alınır.
- Stratejik yönetimde örgütler açık sistemler şeklinde ele alınırlar. Bu nedenle çevre çok yakından takip edilen bir unsurdur.

- Stratejik yönetim, kaliteli yönetim aracı için vazgeçilmez bir süreçtir.
- Stratejik yönetim örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi bağlamında sürekli ve dinamik bir süreçtir. Bu bağlamda bir kere yapıp sonlanan bir süreci ifade etmez.
- Stratejik yönetim hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.
- Stratejik yönetim rutin işler ile ilgili değil, gelecek odaklıdır.
- Stratejik yönetim yalnızca bir belge değil, çok faktörlü ve aktörlü bir süreçtir.

Yukarıda sıralanan özellikler göz önünde bulundurulduğunda, stratejik yönetimin klasik yönetimden farklılığı bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim bu bakımdan örgütün bütününe kapsayan, dış çevre analizini ve paydaş katılımını gerektiren gelecek odaklı, sürekli ve devamlılık gerektiren bir üst yönetim faaliyetidir.

2.1.7. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim, değişken çevre koşullarında örgütün yönünü belirlemesine olanak sağlamaktadır (Sizov, 2015: 9). Stratejik yönetim ile örgütün öncelikleri belirlenmekte, ne için ve nasıl faaliyet gösterdiği açıkça ortaya koyulmaktadır (Özer vd., 2019b: 214). Bu bakımdan stratejik yönetim, çevreyi analiz etme ve geleceği ön görme imkânı yaratmaktadır. Bracker (1980: 221) stratejik yönetimin en büyük yararının, örgütlere değişimi öngörmek ve bununla başa çıkmak için yetenekler geliştirmek için bir çerçeve çizmesi olduğunu belirtmektedir. Bu şekilde stratejik yönetim, hedefe ulaşmak için bir prosedür tanımlayarak belirsiz gelecekle başa çıkma yeteneğinin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır.

Stratejik yönetim yalnızca belirsiz bir gelecek ile çevreyi belirli hale getirmekle kalmamakta, örgütsel performans ve gelişiminin de amaçlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğinin analizinin yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına da imkân vermektedir (Songür, 2011: 21).

Akgemci (2015: 11), stratejik yönetimin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Örgütlerde değişen durumların önceden tahmin edilmesini sağlar.
- Organizasyonel sınırlar daha esnektir ve vizyonların oluşturulmasına olanak sağlar.

- Gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmesinde oldukça önemlidir.
- İş kararlarının sistematize edilmesini sağlar.
- Bir işletmenin hangi problemler ile karşı karşıya olduğunu tasnifini mümkün kılar.
- Performans ve iş süreçlerinin kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesi bakımından etkili bir çevre yaratır.
- Değişime adapte olunmasını sağlayacak bir örgütsel kültür oluşmasına katkı sağlar.

Pindur ise stratejik yönetimin yararlarını şu şekilde sıralamaktadır (Akt. Songür, 2011: 26):

- Örgütsel performansı geliştirir ve önemli amaçları gerçekleştirir.
- Fikir birliği, uzmanlık ve takım çalışmasını oluşturur.
- Vizyoner bir bakış açısının oluşturulmasına olanak sağlar.
- Proaktif bir yaklaşım ile geleceğin planlanmasına yardımcı olur.
- Kaynakların, amaçlara uygun ve etkin olarak kullanılmasına yardımcı olur.
- Önemli konulara yeni bir bakış açısı ile yaklaşılmasını sağlar.

Stratejik yönetim, ekip çalışmasına dayalı olarak örgütün hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durmaktadır. Stratejik yönetim örgütlere çevreyle uyum içinde faaliyette bulunma, kurum içi ve kurum dışından gelen beklentilere karşılık verebilme, faaliyetlerini değerlendirmeye yardım etme, kurumu ortak bir amaca yöneltme ve yönetim kalitesini artırma olanağı da sağlamaktadır. Bu bağlamda Jauch ve Glueck (1989: 18) de stratejinin yararlarına ilişkin aşağıdaki açıklamalarda bulunmaktadır:

- Stratejik yönetim, değişen şartlar altında örgüte aksiyon alma fırsatı verir.
- Stratejik yönetim ile amaç ve hedefler açık bir şekilde belirlenir.
- Stratejik yönetim ile örgütün karşı karşıya olduğu sorunlar net bir şekilde analiz edilir.
- Stratejik yönetim, üst yönetimin yönetme faaliyetinde yol gösterici bir unsurdur.

- Stratejik yönetim, örgütün iletişimine, kaynakların tahsisine, personel arasındaki koordinasyona ve izlemenin gerçekleştirilmesine yardım eder.

2.1.8. Stratejik Yönetime Yapılan Eleştiriler

Stratejik yönetim her ne kadar ortaya çıktığı günden itibaren hem özel sektörde hem de kamu sektöründe ilgi görmüş ve uygulanmaya çalışılmışsa da varsayımları, içerdiği metodoloji ve amacı bakımından eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu bakımdan literatürde stratejik yönetime yapılan en temel eleştiri ‘bilimsel bir yaklaşım olmadığı’ iddiasıdır.

Stratejik yönetim yaklaşımının bilimsel olmadığı iddiasına yönelik olarak yapılan eleştiriler, yaklaşımda kullanılan metodolojiler üzerinden şekillenmektedir. Camerer (1985: 4), yaklaşımın “kâr amacı” noktasından hareket ettiğini belirterek kullanılan güçlü, zayıf yönler ile fırsat ve tehdit (SWOT) analizinin bir durum analizi ortaya koyduğunu, bu analizin tüm örgütler bağlamında genel geçer bir ampirik bilgi birikimini olanaksız kıldığını belirtmektedir.

Stratejik yönetime yapılan bir diğer eleştiri, stratejik yönetimin stratejik planlama ile eş değer tutularak stratejik planlamanın öncelenmesidir. Mintzberg (1994: 107) stratejik planlamanın stratejik düşünce olmadığını belirterek, stratejik planlamanın bir “analiz” olduğunu, örgütsel misyon ve vizyonların somutlaştırılmasına hizmet ettiğini ifade etmektedir. Bu çerçevede bir ‘sentez’ olan stratejik yönetim, stratejik planlamadan daha geniş bir çerçeveye işaret etmektedir. Dolayısıyla stratejik planlamanın, stratejik yönetim olarak ele alınması, yaklaşımı stratejik yönetim sürecinin eksik ve yanlış uygulanmasını beraberinde getirmektedir.

2.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, kurumların hedeflerini gerçekleştirme aşamasında yardımcı olan, kapsamlı, sistematik ve disiplinli bir yönetim yaklaşımıdır. Bu özellikleri sebebiyle birçok ana süreç ve alt süreci içermektedir. Literatürde stratejik yönetimin stratejik planlama ile başladığı sıklıkla belirtilmektedir (Coşkun, 2011: 47; Ülgen ve Mirze, 2014: 57; Steiss, 1985: 9; Vinzant ve Vinzant, 1996: 140). Bu kapsamda bu başlık altında stratejik plan hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamaları detaylı olarak incelenmektedir. Misyon ve vizyonun belirlenmesi, örgütün çevresel olarak konumlandırılmasına yönelik analizler, temel değerler, amaç ve hedeflerin ortaya

koyularak bunların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet planlaması ile kaynak tahsisinin yapılması aşamaları bu başlığın temel konularını oluşturmaktadır.

2.2.1. Stratejik Plan Hazırlama Aşaması

Stratejik planlama hazırlık aşaması birbirini takip eden ve birbirinden ayrılmaz aşamalardan oluşmaktadır. Bu bakımdan her bir aşama kendinden sonraki aşamanın tamamlayıcısı ve devamı niteliğindedir. Stratejik plan hazırlama aşaması genellikle paydaş, SWOT ve durum analizi sonuçları ışığında örgütün misyon ve vizyonunu geliştirme, temel değerlerini belirleme uzun dönemli amaçlar ile kısa dönemli hedefleri ortaya koyma ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kaynak planlamasının yapılması faaliyetlerini kapsamaktadır (Songür, 2011: 38).

Steiner (1997: 53) tüm örgütler için tek bir stratejik plandan ve tek bir stratejik plan hazırlama sürecinden bahsedilemeyeceğini vurgulamaktadır. Öte yandan Bryson (2004: 23) stratejik planlama sürecinin on aşamadan oluştuğunu belirtmektedir:

- Stratejik planlama hazırlık sürecinin başlamasına ilişkin niyetin ortaya koyulması.
- Örgütsel görevlerin tanımlanması.
- Örgütün misyon ve değerlerinin belirlenmesi.
- Örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin analiz edilerek iç ve dış çevre değerlendirmesinin yapılması.
- Örgütün stratejik sorunlarının tanımlanarak bu sorunları çözmeye yönelik stratejilerinin belirlenmesi.
- Örgütün varsa geçmiş stratejik plan değerlendirmelerinin yapılması.
- Örgütün vizyonun ortaya koyulması.
- Uzun vadeli amaçlar ile amaçlar altında daha kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi.
- Performans göstergelerinin oluşturulması.
- Kaynak planlamasının yapılması.

2.2.1.1. Misyon

Örgütün uzun vadeli yönünü gösteren temel bir ifade olarak misyonun kelime kökeni olarak Latince gitmesini sağlamak, fırlatmak anlamlarına gelen *mittere* veya *missus* kelimesinden türediği belirtilmektedir. Bununla birlikte misyon kelimesinin Hint-Avrupa dil ailesinde fırlatmak ve göndermek anlamına gelen *meit* kelimesinden türediği de literatürde ifade edilmektedir (Cummings ve Davies, 1994: 147).

Modern anlamıyla literatürde birçok misyon tanımı bulunmaktadır (Bart ve Tabone, 1998; Drohan, 1999; Pearce, 1982; Rigby, 1998; Steiner, 1997). Bu tanımlamaların tümü, esasen misyon beyanlarının bir örgütün amacını ve bu amacın gerçekleştirileceği araçları içermesi gerektiği üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda misyon “örgütün amaç ve hedeflerinin özlü, açık ve kısa biçimde ifadesidir” (Songür, 2011: 39). Misyon ile örgütün ne yaptığı ve neyi gerçekleştirmeyi amaçladığına ilişkin temel bilgi çalışanlarla birlikte örgüt dışındakilerle de paylaşılmış hale gelmektedir. Bu bakımdan misyon, örgütün varlık nedeninin halka açık bir şekilde ifadesidir. Steiner (1997: 158) standart bir misyon formülasyonunun bulunmadığını işaret etmektedir. Steiner’e göre (1997: 155), en genel anlamıyla misyon örgütün varlık amacına ilişkindir. Bu bakımdan misyon ile “varoluş nedenimiz nedir?” sorusuna cevap verilmektedir (Songür, 2011: 39). Dahası misyon, her örgütte “varlık nedenimiz nedir?”, “kimlere hizmet sunuyoruz?”, “hangi alanda çalışıyoruz?”, “hangi ihtiyaçlara cevap veriyoruz?” sorularına anlamlı ve bütünlüklü cevap verilmesini gerektirmektedir (Özer vd., 2019b: 239).

Tüm bu sorulara verilen cevaplar, literatürde misyon ifadesinin neleri içermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Örneğin Ackoff (1987: 30), misyonun bir örgütün değerlerini, inançlarını, paydaşları ile ilişki kurma şeklini içermesi gerektiği üzerinde dururken, Pearce ve David (1987: 109), örgütün müşterilerinin, ürün ve hizmetlerinin, faaliyette bulunduğu yerin, kullandığı teknolojinin, büyüme ve kar politikasının, değer ve inançlarının yer aldığı felsefesinin, çevresel ve toplumsal tutumu ile insan kaynakları politikasına dikkat çekmektedir. Campbell ve Yeung (1991: 10) ise, çok kısa ve net bir şekilde misyon ifadesinin örgütün amaç felsefesi, stratejisi, paylaşılan değerleri ve davranış standartlarını içermesi gerektiğini belirtmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, iyi bir misyon ifadesinin aşağıdaki unsurları içermesi gerekmektedir (Songür, 2011: 39):

1. Örgütün sunmayı amaçladığı yararlar,
2. Sunulacak ana hizmetler,
3. Örgütün faaliyet gösterdiği coğrafik alan,
4. Örgütün hizmetlerinin istenen ve beklenen sonuçları,
5. Örgütün kimliğini ifade eden bir kavram.

Misyon ifadesinin yukarıdaki unsurları içerecek şekilde, kısa, ayırt edici, anlaşılır ve vurucu bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu tasarım şekliyle misyon aracılığı ile örgütün benzer işi yapan örgütlerden farklılaştığı noktaların da vurgulanması önemlidir. Misyon belirleme çalışmalarının örgütte üst düzey yönetim ile tüm birimlerin katılımıyla gerçekleştirilmesi şart koşulmaktadır. Yalnızca örgüt içi bir katılım değil, örgütün dış paydaşlarının da bu süreçte aktif katılımının sağlanması etkili bir misyon oluşturulması açısından oldukça önemlidir (Özer vd., 2019b: 239; Songür, 2011: 40; Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 17).

2.2.1.2. Vizyon

Vizyon belirleme, stratejik yönetim ve stratejik planlamanın en önemli aşamalarından birisidir. En genel tanımıyla bir örgütün belirli bir zaman diliminde ne olmayı niyetlendiğinin açık bir ifadesi olarak tanımlanan vizyon; etimolojik olarak Latince görmek anlamına gelen *vide* kelimesinden türemiştir (Cummings ve Davies, 1994: 147). Türk Dil Kurumu sözlüğünde⁴ “görünüm, ülkü, sağgörü ve ileri görüş” olarak tanımlanan vizyon, hali hazırda mevcut olmayan bir şeyin gelecek zaman kipiyle kavramsallaştırılmasıdır (Cummings ve Davies, 1994: 147; Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 17).

Stratejik yönetim ve stratejik planlama alanında vizyon bir ilk hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda vizyon, örgüt için yön belirleyen, gelecekte ne olmak ve nereye gitmek istendiğinin ifade edildiği soyut amaç belirleme niyetidir (Akdemir, 2008:13; Akgemci, 2015: 24; Songür, 2011: 41). Ülgen ve Mirze’ye göre (2014: 179) vizyon “gelecekteki varılması veya olması arzu edilen bir durumla ilgili veya halin ifade edilmiş bir şeklidir”. Muslu (2014: 161-162) ise vizyonun yalnızca bir ifade,

⁴ TDK Güncel Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim: 01.12.2021).

niyet veya belge olmadığını, insan eylem ve düşüncelerinde mevcut olduğunu ve bütünleştirici bir özellik taşıdığını belirtmektedir.

İyi bir vizyonun idealist, örgüte ait olma bağlamında özgün ve ileriye dönük, örgütü diğer örgütlerden ayırt edici nitelikte farklı, örgüte mensup ve mensup olmayanların ilgisini çekecek derecede çekici, kısa ve akılda kalıcı, karar vermede ve kaynakların tahsisinde rehberlik sağlayacak kadar spesifik olması gerekmektedir (Akgemci, 2015: 26; Gamble ve Thompson, 2009: 16-17).

Bryson (2004: 273-275) iyi belirlenmiş bir vizyonun, gelecekte varılması arzulan konumu belirlemesi nedeniyle örgütsel anlamda hareket kolaylığı sağladığını, hem üst yönetim hem de tüm çalışanlar için makul ve destekleyici bir rehber işlevi gördüğünü, örgütsel olarak neyin, niçin yapılacağının bilinmesini sağlayarak kaynak kaybını önlediğini, örgütün şu anki konumu ile gelecekteki konumu arasında bir köprü işlevi gördüğünü, potansiyel krizlerde örgütlerin çevrelerine uyumlu bir şekilde faaliyet gösterme kapasitelerini geliştirme imkanı tanıdığı, bireysel ve kurumsal düzeyde davranışlara meşruiyet ve özgürlük temeli oluşturduğunu belirtmektedir.

Örgütsel hedeflerin başarılması bağlamında vizyon bildirimi oldukça önemlidir. Misyon ile ilişkili olarak vizyonun “ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap vermesi gerekmektedir. Bu açıdan vizyon kısa aralıklar ile değiştirilmez, yıldan yıla dalgalanmaz kalıcı bir vaade işaret eder. Dolayısıyla, vizyon bir örgütün gelecekte olmak istediği konumun kavramsallaştırılmasına yönelik oluşturulmuş bir perspektiftir. Gelecekte varılmak istenen konumun belirlenmesi örgütün faaliyetlerinde ve bugün ki tercihlerinde de tutarlılık sağlamasına imkân vermektedir.

Songür (2011: 41) iyi bir vizyon cümlesinin “örgüt çalışanlarını birlikte çalışarak başarı sağlamaya motive edecek nitelikte” olması gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Ülgen ve Mirze de (2013: 70), vizyonun çalışanları bir arada tutan, başarıya motive eden ve onları yönlendiren bir yol haritası işlevi gördüğünü belirtmektedir. Bu bakımdan vizyon, bir niyet bildirimi olmasının yanında örgüt içinde çalışan personelin de kendisinden ne beklendiğini gösteren ve hissettiren unsur olarak önemli işleve sahiptir (Muslu, 2014: 162).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da görüleceği üzere misyon ve vizyon birbirinden farklı kavramlardır. Misyon örgütün varoluş nedenine ilişkin iken, vizyon gelecekte varmak istediği konumu ifade etmektedir (Songür, 2011: 41). Hinton (2012: 10)

stratejik planlar ile misyon ve vizyon arasında köprü kurulduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, vizyonların gerçekleştirilmesi bakımından stratejik planlama oldukça önemli bir araçtır. Bu bakımdan misyon oluşturma sürecinde olduğu gibi vizyonun da katılımcı yöntemler aracılığıyla üst yönetimle birlikte her kademedен çalışanın aktif bir şekilde yer aldığı bir perspektif ile oluşturulması gerekmektedir. Bu şekilde oluşturulan vizyonların gerçekleştirilme potansiyeli de artmaktadır.

2.2.1.3. Temel Değerler

Bir örgütün özellikleri olarak ifade edilebilen değerler, örgütün çalışanları tarafından paylaşılan düşünce ve davranış biçimidir (Songür, 2011: 43; Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 18). Değerler, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine rehberlik eden, yönetim biçimi, çalışma felsefesi ve kurumsal davranış ilkelerini ortaya koyan standartlardır (DPT, 2006: 27). Başka bir deyişle değerler, örgütün faaliyet gösterme şekline yönelik niyetlerin ve isteklerin sıralanmasıdır.

Temel değerlerin üç temel alana yönelik olabileceği belirtilmektedir: Örgüt çalışanları ve paydaşlar ile ilişkilere yönelik değerler, örgütün yönetim faaliyetleri ile hizmet üretim süreçlerine yönelik değerler ve örgütün yönetsel faaliyetleri ile hizmet veya ürünlerinin kalitesine yönelik değerler (Demirdizen, 2012: 16; Songür, 2011: 43).

Misyon ve vizyon unsurlarında olduğu gibi temel değerlerin de çok uzun şekilde ifade edilmemesi beklenmektedir. Bu açıdan temel değerlerin kısa, net ve açık bir şekilde sıralanması gerekmektedir. Temel değerler, örgütün vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemeli, kararlarını, stratejilerini ve seçimlerini belirlemesine rehberlik etmelidir (Demirdizen, 2012: 16; Songür, 2011: 43).

2.2.1.4. Amaçlar

Amaç, misyon bildirimlerinin gerçekleştirilmesi bakımından orta ve uzun vadeli olarak oluşturulan ‘sonuç’ olarak tanımlanmaktadır (Demirdizen, 2012: 11; Songür, 2011: 44; Taş vd., 2019: 549-550; Usta, 2014: 47). Stratejik planlama sürecinde oldukça önemli bir alana tekabül eden amaç belirleme işlemi çoğunlukla hedefler ile karıştırılmakta ve amaçlar hedeflerin yerine kullanılabilmektedir. Ancak amaç, kapsadığı zaman ve ifade ediliş biçimiyle hedeften farklılaşmaktadır. Bu bakımdan amaç, daha genel ifadeler ile zaman sınırı belirtilmeden tasarlanmakta, hedef ise, amaçların altında ölçülebilir ve bir zaman dilimine tekabül edecek şekilde

oluşturulmaktadır. Songür (2011: 45) amaçların “vizyona ulaşmak için belirlenen ve vizyonun bölünmüş küçük parçaları olarak değerlendirilebileceği”ni ifade etmektedir. Amaçların her ne kadar genel ve zaman sınırı olmadan belirlenmesi gerekse de hedeflerin bir o kadar sayısal, ölçülebilir ve belirli bir zaman sınırı içerecek şekilde oluşturulması gerekmektedir (Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 17).

Amaç, örgütün faaliyetleri ile misyon ve vizyonunda belirtilen hususları başarmasına yönelik olarak kullanılan sonuçtur. Örgütlerin misyon ve vizyonları çerçevesinde tek bir amaçları olabileceği gibi birden fazla da amaçları olabilir (Jouch and Glueck, 1988: 75-76). Bu bakımdan Thomson ve Strickland (2001: 10) amaçların örgütün misyon ve vizyonunun somutlaştırılmasına ilişkin çabalar olduğunu belirtmektedir.

Songür (2011: 45-46), iyi bir amaç tasarımının örgüt çalışanları, iç ve dış paydaşların aktif olarak yer aldığı katılımcı yöntemlerle belirlenmesinin mümkün olduğunu belirterek, amaçların her kesim tarafından benimsenmesi ve başarı ile gerçekleştirilmesi için aşağıda sıralanan belirli özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır:⁵

- Amaçlar durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Örgütün misyon ve vizyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerler ile uyumlu olmalıdır.
- Açıkça tanımlanmış ve hedeflere çerçeve çizecek nitelikte olmalıdır.
- Kabul edilebilir olmalıdır.
- Gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı ancak örgütte çıtaı yükseltecek şekilde belirlenmelidir.
- Amaçlar yönetici ve çalışanları motive edici olmalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

2.2.1.5. Hedefler

Stratejik planlama aşamasında amaçların gerçekleştirilmesi bakımından somut, spesifik ve ölçülebilir ifadeler şeklinde ele alınan hedefler, ulaşılması ön görülen çıktı ve sonuçların belirli bir zaman dilimi içerisinde nicelik ve nitelik olarak ifadesidir

⁵ Hem kamu kurumların da hem de özel sektördeki amaç örnekleri için bkz. (Songür, 2011: 45).

(Demirdizen, 2012: 11; Songür, 2011: 46; Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 19). Goold ve Quinn (1990: 48), tanımlanmış ve belirli hedeflerin örgütün performansını olumlu yönde etkilediğini belirterek, ideal olanın hedeflerin açık, ölçülebilir ve değerlendirilebilir bir şekilde tasarlanması olduğunu ifade etmektedirler. Kotler ve Murphy (1981: 480) hedeflerin, amaçların yıl bazında operasyonel ve ölçülebilir bir şekilde yeniden formülasyon çabasına ilişkin olduğunu belirtmektedirler. Böyle bir hedef beyanı, amacı takip etmeyi, planlayıp, programlamayı ve kontrolünü mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla, “hedeflerin amaçlara ulaşmak, amaçların da misyon ve vizyona ulaşmak için belirlendiği ve aralarında hiyerarşik bir yapının olduğu söylenebilir” (Songür, 2011: 46). Bu bakımdan hedefler, misyon, vizyon, amaçlar hiyerarşisinde en altta yer almaktadır.

Bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla hedef belirlenebilir. Ancak hedeflerin şu sorulara cevap verebilecek nitelikte oluşturulması gerekmektedir: “Hedefler kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile ilişkili mi?”, “hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor?”, “sonucu etkileyen faktörler nelerdir?”, “bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?”, “istenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?” (Demirdizen, 2012: 11). Songür (2011: 46-47), iyi oluşturulmuş bir hedef beyanının ölçülebilir ve bir zaman sınırı içermesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bu bakımdan hedeflerin “ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi, açık, birbiriyle uyumlu ve süreli” olma özelliği taşıması gerekmektedir. Öte yandan Akgemci (2015: 29), hedeflerin belirli kurallar çerçevesinde oluşturulması gerektiğine vurgu yaparak SMART analizinin bu noktada kullanılabileceğini ifade etmektedir:

- S (Specific-Özgün): Amaçlar spesifik ve özgün bir biçimde ifade edilmelidir.
- M (Measurable-Ölçülebilir): Ölçülebilir olmalıdır.
- A (Achievable-Erişilebilirlik): Gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- R (Realistic and Relevant-Gerçekçi ve Bağlantılı): Gerçekçi ve amaçlar ile ilişkili olmalıdır.
- T (Time-bound-Zaman sınırlı): Belirli bir zaman sınırı içermelidir.

Hedeflerin yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde tasarlanması örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi bağlamında oldukça önemlidir. İyi bir hedef tasarımı kaynak

planlamasının doğru bir şekilde yapılmasını mümkün kılmakta, vizyon ve misyon çerçevesinde benimsenen değerlerinin ölçülebilir bir perspektifle ele alınmasını gerçekleştirmektedir. Bu bakımdan örgütler daha açık, somut ve zaman sınırı olan bir yol haritasına sahip olma imkanına kavuşmaktadırlar.

2.2.1.6. Performans Göstergeleri

Sayılabılır veya sayılamayan nesne ve olaylar için kullanılan bir kelime olarak performans, kelime kökeni bakımından Fransızca *performance* kelimesiyle ilişkilidir. Bilgin (2015: 27), performansı amaçlara ulaşma derecesi ve çıktı miktarı olarak tanımlamaktadır. Performans, zihinsel ve maddi çabalar sonucunda ortaya çıkan değer veya seviye olarak ele alınabilir. Başka bir deyişle performans göstergesi, amaçlar altında belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaşıldığı amacına hizmet eden, yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla oluşturulan araçlardır (Akçay, 2009: 89; Songür, 2011: 48-49).

Hughes ve Barlett (2002: 739-740), performans göstergesini bir faaliyetin veya hedefin tüm yönlerini değerlendirmeye olanak sağlayan eylem değişkenlerinin bir seçimi veya bileşimi olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün sunduğu hizmet veya ürünlerin ihtiyaçlara ne ölçüde cevap verebildiğini belirlemek ve açıklamak için yapılan sistematik bir uygulama olarak performans göstergeleri; *girdi*, *çıktı*, *verimlilik*, *sonuç* ve *kalite* göstergeleri şeklinde beş başlıkta sınıflandırılmaktadır (Demirdizen, 2012:13; SBB, 2021: 47; Songür, 2011: 49).

Girdi: Bir örgütte bir hizmetin veya ürünün üretilmesi veya sunulması sürecinde gerekli olan personel, araç veya malzeme gibi beşerî, mali ve fiziki kaynaklardır. Bu bakımdan girdi unsurları performans ölçümü aşamasında ilk basamağı oluşturur. Girdi göstergelerine örnek olarak, çalışan personel sayısı veya kullanılan malzeme miktarı girdileri gösterilebilir (SBB, 2021: 47; Demirdizen, 2012: 13; Songür, 2011: 49).

Çıktı: Örgüt tarafından üretilen veya sunulan hizmetlerin miktarı olan çıktı, niceliğe ilişkin bilgi verme fonksiyonuna sahiptir. Dolayısıyla çıktı, hedeflere ulaşmış ulaşılmadığı, sunulan hizmet veya üretilen ürünün kalitesi veya verimliliğine ilişkin bilgi vermez. Bu bakımdan kullanılan girdiler ile ne kadar çıktı üretildiğine ilişkin olarak “ne üretildi?” veya “ne sunuldu?” sorularına cevap verirler. Çıktı göstergelerine örnek olarak, mezun olan öğrenci sayısı, yapılan yayın sayısı, aşılanan çocuk sayısı gösterilebilir (SBB, 2021: 47; Demirdizen, 2012: 13; Songür, 2011: 49-50).

Sonuç: Girdi ve çıktıdan farklı olarak sonuç, “etki” kavramı ile ilgilidir. Başka bir deyişle, sonuç göstergeleri ile faaliyetler sonucunda ortaya konan çıktılar ile amaca ulaşmada başarı derecesi ölçülür. Bu bakımdan, sonuç göstergeleri “nasıl bir sonuç bekliyoruz?” ve “nasıl bir etki yaratmak istiyoruz?” sorularına cevap verir. Stratejik planlama da en çok önem verilen göstergelerden biri olan sonuç göstergeleri ile amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirmesi yapılmaktadır. Üniversite mezunlarının aktif iş gücüne katılım oranı, aşılama yoluyla salgın hastalıkların seyir oranı ve gece kursları dolayısıyla okur yazar oranındaki değişim sonuç göstergelerine örnek olarak verilebilir (SBB, 2021: 47; Demirdizen, 2012: 13; Songür, 2011: 50).

Kalite: Ürünlerin ve hizmetlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle kalite, müşterilerin hizmet ve ürünlerin niteliğine ilişkin beklentilerinin karşılanma oranını ifade etmektedir (Özer ve Karabulut, 2017: 330). Kalite göstergesi ise, “ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyine” ilişkindir. Bu bağlamda Akçay (2009: 89) ve Songür (2011: 51), kalite göstergelerini paydaş beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını gösteren unsurlar olarak ele alarak, kalite göstergelerinin “güvenilir olma, doğruluk, saygı, yeterlilik, ihtiyaçları karşılayabilme” gibi ölçütleri içermesi gerektiğini ifade etmektedirler. Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı, bilgi işlem teknolojileri ile yapılan hatasız işlemlerin oranı ve bakım onarımı yapılan karayollarında öngörülen süre içerisinde tekrar bakım ve onarım ihtiyacı göstermeyenlerin oranı gibi oranlamalar kalite göstergelerine örnek olarak verilebilir (SBB, 2021: 47).

Verimlilik: Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Başka bir deyişle, verimlilik çıktı ile çıktının üretilmesi şamasında kullanılan girdiler arasındaki ilişki üzerinden tanımlanmaktadır. Bilgin (2015: 27) verimliliği, “girdilerin üretime katılması sonucu en uygun çıktı mal ve hizmetlerin üretilmesi” olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan verimlilik girdi/çıktı oranıyla hesaplanmaktadır. Her ne kadar daha az girdi ile daha çok çıktı üretilmesi bir verimlilik olarak değerlendirilse de çıktının kalitesine ilişkin niteliksel unsurların da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu bakımdan en az girdi ile en çok ve kaliteli çıktılar elde edilmesi esas amaç olarak ortaya çıkmaktadır (Songür, 2011: 50-51). Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı) ve birim karayolu başına bakım onarım

maliyeti (maliyet/çıktı) gibi unsurlar verimlilik göstergelerine örnek olarak gösterilebilir (SBB, 2021: 48).

2.2.1.7. Stratejiler

Strateji, örgütsel bağlamda belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak gerekli yöntemin ve araçların belirlenerek bir eylem planı oluşturma sürecidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408; Songür, 2011: 52). Chandler (1962) strateji belirlemenin bir örgütün uzun vadeli amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için eylem yollarının belirlenmesi ve bu aşamada kaynak tahsisinin yapılmasına ilişkin olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda örgütler, tehdit ve zayıflıklarını analiz edip, güçlü yönleri ile karşı karşıya oldukları fırsatları ortaya koyarlar. Stratejiler bu noktada örgütün “hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünü” olarak belirmektedir. Amaç ve hedeflerin başarıyla istenilen sürede gerçekleştirilmesinde stratejilerin oluşturulması oldukça önemli bir unsurdur.

Strateji, örgütün yönünün belirlenmesinde bir düşünme süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu düşünme sürecinde örgütün değişen koşullar içerisinde gelecekteki konumu davranışsal boyutta tasarlanmaktadır. Bu durum stratejinin çevreye uyum aşamasında gerekliliğini işaret etmektedir. Bu bakımdan strateji yalnızca düşünsel ve davranışsal bir faaliyet değil, örgütsel konumlanmada dünyaya bakış açısını da içermektedir. Başka bir deyişle strateji, bir örgütün doğasını ve yönünü belirleyen seçimlere rehberlik eden çerçevedir (Porter, 1996). Bu bağlamda Songür (2011: 52), hedeflerin bir sonuç, stratejilerin ise onlara ulaşmada kullanılan bir araç olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, bir örgüt için strateji belirlemek varoluşun devamı açısından kaçınılmaz düzeyde gereklidir.

Pearce ve Robinson (2015: 234-235), strateji seçim ve belirleme sürecinin örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizinin yapıldıktan sonra gerçekleştirilmesinin önemli avantaj ve fırsat sağlayacağını belirtmektedirler. Bu aşamada stratejiler örgütün iç ve dış çevresi ile ilişkili olmalı, misyonun gerçekleştirilmesi için örgütü aksiyon almaya yönleltmeli ve SWOT analizi ile belirlenen tehdit ve zayıflıkları ortadan kaldırmaya yönelik olmalıdır. Bununla birlikte stratejilerin politik olarak kabul edilebilir, etik ve yasal olarak da uygun olması beklenmektedir (Songür, 2011: 52).

Stratejilerin amaç ve hedefleri gerçekleştirme aşamasında başarılı olması için belirlenme sürecinin doğru ve etkin bir şekilde planlanması gerekmektedir. Bu

bakımdan stratejiler belirlenirken, üst yönetim kademesi ile birlikte örgütteki tüm çalışanlar dahil edilmelidir. Bu kapsamda beyin fırtınası yapılmalı ve SWOT analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ile stratejiler belirlenmelidir.

Stratejiler belirlendikten sonra tekrar katılımcı yöntemler ile amaç ve hedeflere en uygun stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. Özellikle kaynak maliyet analizi ile etki ve verimlilik potansiyelinin yüksek olduğu stratejilerin seçilmesine özen gösterilmelidir. En uygun stratejilerin seçilmesi aşamasında “maliyet değerlendirme”, “personel ihtiyacını belirleme”, “ilgili örgüt ve birimleri belirleme”, “zaman çerçevesini belirleme”, “etkisini belirleme” ile “yasal ve politik uygulamaları gözden geçirme” evreleri kullanılabilir (Songür, 2011: 53-55).

2.2.2. Stratejik Plan Uygulama Aşaması

Stratejik plan ile belirlenen misyon, vizyon, amaç ve hedef ile stratejiler uygulama aşaması ile faaliyete geçirilir. Stratejik planın uygulanması “yıllık amaçların ve politikaların belirlenmesi, çalışanların motive edilmesi ve stratejilerin uygulanabilmesi için kaynak tahsisinin yapılması faaliyetlerini kapsar” (Songür, 2011: 56). Bu bakımdan uygulama aşamasının stratejik planda belirlenen faaliyetlere göre yapılması stratejik yönetimin başarılı olmasında oldukça önemlidir. Vinzant ve Vinzant (1996: 203), başarılı bir stratejik yönetim için yönetsel kapasite, liderlik örgütsel yapı, örgüt kültürü gibi unsurların değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Benzer şekilde Söyler (2007: 108-109), başarılı bir stratejik plan uygulama aşamasında yer alması gereken unsurları örgüt yapısı, örgüt kültürü, kaynak tahsisinin yapılması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak sıralamaktadır.

Örgüt yapısı, görev ve birimlerin birbiri ile olan ilişkilerini gösteren, ilişkilerin emir komuta ile yürütüldüğü, farklı amaçlar çerçevesinde görevlendirilmiş bölümlerin bulunduğu, yazılı kural veya talimatlar ile yönetilen unsur olarak tanımlanmaktadır. Mintzberg (1996: 321), örgütsel yapının beş temel unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. Hizmet veya ürün üretiminin gerçekleştirildiği esas işin yapıldığı yer, üst yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimi kuran ara yöneticiler, teknik ve destek personeli, örgüt kültürü veya ideoloji. Bu bağlamda örgüt yapısı, çalışanların görevlerinin ayrı ayrı olarak belirlenmesi ve bu çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanmasına yönelik unsurların toplamı biçiminde ele alınabilir.

Örgüt yapısını belirleyen bu temel unsurlar arasındaki ilişkidir. Bu noktada aşırı merkezi, yeniliğe kapalı, geleneksel değerlere dayalı ve bilgi birikim düzeyi yetersiz personele sahip örgütler, stratejik yönetim süreci için uygun değildir (Songür, 2011: 61). Örgüt yapısı strateji geliştirme ve stratejileri uygulama aşamasında oldukça belirleyici olduğu için yöneticilerin örgüt yapısına azami özen ve dikkat göstermeleri gerekmektedir. Stratejik plan hazırlanırken tespit edilen güçlü ve zayıf yönler, örgütün kimliği ve değerleri ile ilgili diğer unsurların dikkate alınması sayesinde uygun bir örgütsel yapı oluşturmak mümkündür.

Örgütlerin diğer örgütlerden ayırt edilmesi bağlamında örgütsel kültür önemli işlevlere sahiptir. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından kabul edilen değerler, inançlar, keşif veya icat edilen düşünceler bütünüdür. Dahası, mimari, ofis düzeni, kıyafet kuralları ve davranış kalıpları gibi unsurları belirleyen değerler ve düşünceler sistemidir (Songür, 2011: 66). Dolayısıyla, stratejik planlarda belirlenen temel değer, misyon ve vizyon ile örgüt kültürü ilişkili olmalıdır.

Stratejik planların başarıyla uygulanması için örgütlerde takım çalışması, birlikte karar verme, uzlaş, birlikte öğrenme, iletişim, yeniliğe ve değişime açık bir örgüt kültürünün bulunması ya da oluşturulması gerekmektedir. Bu aşamada örgütün liderliğine önemli görevler düşmektedir. Lider, stratejik yönetim ile örgüt kültürünün uyumunu sağlamakla görevlidir (Songür, 2011: 66; Taylor vd., 2008: 372-373).

2.2.3. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere yönelik ilerleme kaydedilip kaydedilmediğini saptamak, olumlu veya olumsuz olarak istenmeyen bir etki olup olmadığını ortaya koymak için sistematik bir veri toplama ve bu verileri analiz etme süreci biçiminde tanımlanabilir. Bu bakımdan izleme ve değerlendirme süreci stratejik planlamanın son aşamasını işaret etmektedir (Cohen ve Cyert, 1973: 366-367).

Stratejik planlamanın amacı, örgütsel başarı ve ilerlemenin sağlanması veya bu hususun korunmasıdır. Buna göre stratejilerin geliştirilmesi, başarı tahminlerinin ve potansiyellerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci amaç ve hedeflere ilişkin başarı tahminlerinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Grünig ve Kühn, 2008: 22).

İzleme ve değerlendirme süreci, stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyine ilişkin saptamada bulunmak için oldukça önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Bu süreçte örgütler amaç ve hedeflerinin ne düzeyde gerçekleştiğini, gerçekleşmemişse neden gerçekleşmediğini, iç ve dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ve olası riskler ile fırsatları analiz etme olanağı bulmaktadır. Allison ve Kaye (2015), izleme ve değerlendirme sürecini işaret ederek stratejik planlama sürecinin asla sona ermeyen bir süreç olduğunu belirtmektedirler. Burkhart ve Reuss (1993: 105)’a göre, her yılsonunda örgüt, stratejik planda belirtilen hedeflere yönelik kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmelidir. Örgütün yaptığı her şeyin bir şekilde etkisiz olduğunu varsaymak yerine, hala aynı yönde ilerlemek isteyip istemediğini veya bir rota değişikliğinin gerekli olup olmadığını belirlemek için eylemlerini yakından değerlendirmesi gerekmektedir.

Akçay (2009: 83), stratejik plan amaç ve hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin gelişmelerin belirli aralıklarla raporlanarak, kurum içi ve dışı paydaşlar ile paylaşılmasının izleme faaliyetini oluşturduğunu belirtmektedir. İzlemenin objektif ve gerçekçi bir şekilde yapılması, hedeflerin gerçekleşmesinin ya da gerçekleşmemesinin ortaya koyulması bakımından oldukça önemlidir. Bunun için performans göstergelerine ilişkin verilerin düzenli ve sistematik bir şekilde elde edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen izleme ve değerlendirme faaliyeti, örgütsel öğrenmeyi sağlayarak yürütülen faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesine de imkân vermektedir (Akçay, 2009: 83).

İzleme ve değerlendirmenin tam anlamıyla yapılabilmesi doğru ve gerçekçi verinin elde edilebilmesiyle yakından ilgilidir. Dolayısıyla, amaç ve hedeflere uygun performans göstergelerinin belirlenmesi, bu göstergelere ilişkin verilerin nasıl temin edileceğine ilişkin bir yol haritasının olması ve bunun uygulanabilirliği stratejik plan izleme ve değerlendirme sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi bakımından elzemdir.

2.2.4. Raporlama

Stratejik plan izleme ve değerlendirme aşamasına ilişkin sonuçlar raporlama aşaması ile kayıt altına alınmaktadır. Stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyinin ölçümüne ilişkin performans sonuçları raporlanmakta ve raporlar ilgili kurum ve paydaşların bilgisine sunulmaktadır. Çetin (2008: 57) raporlamanın “izleme

faaliyetinin temel aracı” olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, izleme ve değerlendirme faaliyeti gibi raporlamanın da objektif olması, ilerleme gerçekleşen göstergelerle birlikte ilerlemenin gerçekleşmediği sonuçların da tam ve eksiksiz rapor edilmesi gerekmektedir (Çetin, 2008: 57).

Songür (2011: 70), raporlama aşamasının stratejik planlamanın “final” evresi olduğunu belirtmektedir. Raporlama aşamasının bu özelliği, aynı zamanda ‘hesap verilebilirliği’ de mümkün kılmaktadır. Başka bir deyişle, gerçekleştirilmesi yönünde taahhütte bulunulan amaç ve hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda ilgili kurum yöneticisi bu kapsamda sorumlu tutulabilmektedir.

2.3. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulaması

Planlama, geçmişten günümüze devletlerin ya da toplumların yönetilmesinde kullanılan bir fonksiyon olmuştur. Devletler bu amaçla kaynaklarını, yerleşim yerlerini ve belirli kıstaslar içerisinde gelecekte atacak adımlarını planlamışlardır. Ancak planlamanın modern bir olgu olarak kamu yönetimi içerisinde sistematik ve bilinçli bir şekilde kullanılması 20. yüzyıl ile gerçekleşmiştir. Planlamanın kamu yönetiminde sistematik ve bilinçli kullanılmasının temelinde “devletlerin kaynaklarının kıt olduklarını anlamaları, kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmanın yollarını aramaları” olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra planlama devletlerin yeniden inşası amacıyla sıklıkla başvurulmuş bir fonksiyon olmuştur (Genç, 2009; Leblebici ve Erkul, 2008: 272).

Kamuda klasik planlama anlayışından uzaklaşarak stratejik planlamaya anlayışına yönelmesi Yeni Kamu Yönetimi (YKY) reformları ile aynı zamana rastlamaktadır. Bu bakımdan 1980’li yıllarda ortaya çıkan YKY anlayışı ile kamu sektöründe stratejik yönetim tekniklerinden yararlanılması gerektiği vurgulanmıştır. Demirkaya (2015: 16), YKY reformları ile stratejik planlamanın kamu kurumları için birincil bir zorunluluk haline geldiğini belirtmektedir. Stratejik planlama ile başlayan bu süreçte, kamu kurumlarının etkinlik ve hesap verebilirlik temelinde stratejik olarak yönetilmesini sağlayacak bir yönetim kültürünün inşa edilmesi amaçlanmaktadır (Barca ve Balcı, 2006: 33).

Johnsen (2015: 244) kamu sektöründe politika oluşturma, planlama ve bütçeleme önemli faaliyetler olduğunu belirterek, 1980’lerin başında bu faaliyetlerin eleştiriye uğradığını, stratejik yönetimin, ademi merkeziyetçiliğin vurgulandığı ve geleneksel

bürokratik hükümet kurumlarının daha küçük ve daha özerk kuruluşlarla değiştirilmeye çalışıldığı, birçok kamu yönetimi reformunun bir bileşeni olduğunu iddia etmektedir.

Günümüzde stratejik yönetim, birçok ülkede ve kamu sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Devletin etkin faaliyette bulunma ve hesap verebilir bir düzlemde konumlandırılması, devletin faaliyette bulunduğu çevreyi analiz etmesine, şu anda nerede olduğunu ve gelecekte nerede olmak istediğine, genel misyonunun, amaçlarının ve hedeflerinin, faaliyetlerinin ve kaynaklarının ne olduğunu belirlemesini zorunlu kılmaktadır. Tamda bu noktada stratejik planlama, kaynakların daha verimli kullanılması için kamu harcamalarının kontrol mekanizması olarak konumlandırılmaktadır (Barca ve Balcı, 2006: 32; Ugboro vd., 2010: 91).

Genç'e göre (2009), özel sektör örgütleri gibi kamu kurumları da "sürekli olarak değişen iç ve dış çevre faktörleri karşısında stratejik planlara ihtiyaç" duymaktadırlar. Bu bakımdan devlet-vatandaş ilişkilerindeki değişimler, hükümetler arasındaki ilişkiler, devletin içerisinde bulunduğu ekonomik şartlar, vatandaşların beklentileri, merkezi ve yerel yönetim arasındaki ilişkiler stratejik planlamaya olan ihtiyacı artıran unsurlardır. Dolayısıyla, kamu örgütlerinin karşı karşıya olduğu değişikliklerin yönetilmesi bağlamında stratejik planlama önemli bir enstrüman olarak ortaya çıkmaktadır.

Broyson ve Roering (1987: 11), kamu yönetiminde stratejik planlamanın ne şekilde uygulanması gerektiğine ilişkin altı adımlı bir çerçeve sunmaktadırlar. Onlara göre, kamu kurumunda stratejik planlama, karar vericiler arasında planlamanın yapılması gerekliliğine ilişkin bir "ilk anlaşma" yapılması ile başlamalıdır. İkinci adım kamu kurumunun karşı karşıya olduğu zorunlulukların tanımlanmasıdır. Üçüncü adımda kurumun misyon ve değerlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Dördüncü ve beşinci adımlarda kurumun karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditlerin tanımlanmasının, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi beklenmektedir. Altıncı ve son adımda ise kurumun stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Her ne kadar kamu sektöründe stratejik planlama yaklaşımının 1980'li yıllarda uygulama alanı bulduğu belirtilse de Young (2003: 2), kamu sektöründe kullanıldığı şekliyle stratejik planlamanın kökenlerinin ABD'de 1950'lerin sonları ve 1960'ların başlarına kadar izlenebileceğine dikkat çekmektedir. Ona göre, ABD Savunma

Bakanlığı, uzun vadeli ihtiyaçlarını planlamak için daha iyi ve daha kullanışlı yollar aramaya başlamıştır. Bu bağlamda, Planlama-Programlama-Bütçelendirme-Sisteminin (PPBS) ortaya çıkması ve kamuda uygulanması, stratejik planlamaya giden yolu açmıştır. PPBS ile federal hükümet, “uzun vadeli planlama ile amaç ve hedeflerinin oluşturulması”, “beklenen sonuçların maliyet ve faydalarının incelenmesi”, “amaç ve hedeflere ulaşmak için alternatif faaliyetlerin karşılaştırılması” ve “yıllık bütçeler ve ödenekler göz önünde bulundurularak çok yıllık tahminlerin oluşturulması”nı gerçekleştirmeye çalışmıştır. Young (2003: 2) bu uygulamanın ABD’de eyaletler arasında yaygınlaştığını, eyaletlerin bu yeni planlama yaklaşımını kullanarak “Hedeflere Göre Yönetim-1970”, “Sıfır Tabanlı Bütçeleme 1977” uygulamalarına yol açarak “Devlet Performans Yasası-1993” ile yasal bir dayanağa kavuştuğunu belirtmektedir. Bu yasayla beraber ABD’de stratejik planlama bir yönetim tekniği olarak uygulanmaya başlanmıştır (Barca ve Balcı, 2006: 35; Küçüktığı ve Aydın, 2017: 483; Young, 2003: 2).

ABD ile benzer şekilde İngiltere’de de 1980’li yıllarda kamu yönetimi reforma tabi tutulmuş, kamusal giderler ile vergilerin artmasına bir reaksiyon olarak “girişimci ekonomi” programı uygulamaya koyulmuştur. Ardından refah devleti uygulamalarının eleştirildiği “Next Step” raporuyla hizmet sunumunun kaliteli hale getirilmesi, üst düzey yöneticilerin bilgi ve becerilerine göre atanması, uzun dönemli planlamanın yapılması, harcamalardan ziyade çıktılara odaklanması, kamu hizmet sunumunda yetki ve görev paylaşımına gidilmesi vurgulanmıştır (Erkan, 2008: 42-43).

Türkiye’de kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamaları ise AB üyelik sürecinde kamu yönetiminde gerçekleştirilen reformlar, raporlar ve projeler sürecine denk düşmektedir. Bu unsurlar çerçevesinde, mali süreçlere ilişkin yapılan reformlar kapsamında 2003 yılında çıkarılan ancak tüm hükümleri ile 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile belirli kurumlar⁶ hariç tutularak, kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamaları ve bu bağlamda bütçeleri ile stratejik planları arasında ilişki kurmaları zorunlu hale getirilmiştir. Anılan kanun tüm hükümleri ile yürürlüğe girmeden önce, sekiz kamu kurumunda (DPT, Tarım Bakanlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü,

⁶ Kanunun ‘kapsam’ başlıklı 2 nci maddesinde “Düzenleyici ve denetleyici kurumlar” stratejik plan hazırlamaktan istisna edilmişlerdir.

Hacettepe Üniversitesi, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir Belediyesi) “stratejik planlama ve performans dayalı bütçe anlayışıyla” pilot çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Barca ve Balcı, 2006: 35). Barca ve Balcı (2006: 36), bu çalışmaların kamu örgütleri özelinde yürütülen çalışmalar olduğunu, stratejik yönetimin bazı unsurlarını içerdiğini ve “bütüncül” olarak devlet idaresinde stratejik yönetime geçilmesi anlamına gelmediğine dikkat çekmektedirler. Onlara göre, yönetim anlayışındaki değişim çabasının ilk göstergesi, DPT’nin 2003 yılında *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzunu* yayınlamasıdır.

Sonuç olarak, 5018 sayılı Kanunun tüm hükümleri ile yürürlüğe girmesiyle beraber kamu mali yönetim sistemi baştan aşağı değişmiş; performans, stratejik plan, iç kontrol, mali saydamlık, hesap verebilirlik gibi kavramlar Türk kamu mali yönetimi literatürüne girmiştir.

2.4. Genel Değerlendirme

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında stratejik planlama kavramı tarihsel bağlamı ve stratejik yönetim yaklaşımı içerisindeki yeri bakımından analiz edilmiştir. Bu bağlamda, stratejik planlamaya ilişkin literatür değerlendirilmiş, stratejik planlama sürecinin hangi aşamaları içerdiği ve bu aşamaların neyi ifade ettiği tartışılmıştır. Aynı zamanda, kamu yönetiminde stratejik planlamanın gelişimi tarihsel süreç içerisinde irdelenmiş ve nedenlerine ilişkin tartışma yürütülmüştür. Buradan hareketle ilerleyen bölümde, TKY yaklaşımı ortaya çıktığı şartlar, içerdiği kavram ve ilkeler ile literatürde ‘kalite yönetimi guruları’ olarak nitelendirilen teorisyenlerin çalışmaları kapsamında ele alınmıştır.



3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. Toplam Kalite Yaklaşımı

Bugün bildiğimiz şekliyle kalite yönetimi, geçtiğimiz yüzyılda küçük bir fikir setinden, bir kuruluştaki, özel veya kamu, kâr amaçlı veya değil, üretim veya hizmette kalitenin tüm yönlerini yönetmek için kapsamlı bir yönetim anlayışına dönüşmüştür (Bisgaard, 2007: 666). Buradan hareketle bu bölümde, kalite kavramının ne olduğu, bir yönetim tekniği olarak TKY'nin nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve yaklaşımın önde gelen teorisyenlerinin kalite anlayışları ile temel kavramları ele alınmıştır. Aynı zamanda, TKY'nin kamu yönetimi uygulamaları da analiz edilmiştir.

3.1.1. Kavram Olarak Kalite ve Tarihsel Gelişimi

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “nitelik” anlamına geldiği belirtilen kalite kavramı ‘bir şeyin iyi ya da kötü olma durumu, nitelik’ biçiminde tanımlanmaktadır. Yönetim bilimi bakımından kalite kavramının ise literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır. Juran (1992), kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlarken, Deming (1982), kaliteyi müşterinin şimdi ve gelecek zamandaki isteklerinin karşılanması olarak ifade etmektedir. Crosby (1979) ise, kaliteyi bir ürün veya hizmet için belirlenen şartlara uygunluk olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, Juran kaliteyi amaca uygunluk bakımından ele alırken, Crosby kavramı ihtiyaca uygunluk temelinden tanımlamakta, Deming ise talebe uygunluk derecesini vurgulamaktadır.

Kalite, modern zamana özgü bir kavram değildir. Örneğin M.Ö. 1760’lı yıllarda ortaya çıktığı belirtilen Hammurabi Kanunlarında, kaliteye özgü hükümleri görmek mümkündür (Elassy, 2015: 251). Anılan kanunun 229. maddesi “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne neden olursa o inşaat ustasının başı uçurulur.” hükmünü içermektedir. Hellman ve Liu (2013: 106) bu hükmün literatürde ilk ‘kalite güvencesi’ oluşturma çabası olduğunu iddia etmektedirler. Benzer şekilde, Mısır’daki büyük piramitlerin yapımının da mutlak bir kalite kontrol sisteminin var olmadan mümkün olmayacağı, yine Mısır dönemine ait mağara resimlerinde ‘müfettiş’ tasvirlerinin bulunduğu ifade edilmektedir. Çin, Antik Yunan ve Roma İmparatorluğu dönemlerinde de kaliteye katkı sunan çalışma ve uygulamaların olduğu görülmektedir. Örneğin Roma İmparatorluğu döneminde ilk yapılandırılmış inşaat sistemi kurulmuştur. Zanaatkarlık Çağı olarak adlandırılan 500-1500’lü yıllarda ise metal,

elik ve deri üreten ustalar ‘lonca’ adı verilen birlikler oluşturarak, ürünlerin kalitesi konusunda üretici olmanın yanında ‘denetçi’ faaliyeti de yürütmüşlerdir (Fisher ve Nair, 2009: 2; Hellman ve Liu, 2013: 107).

Kalite düşüncesinin gelişim sürecine bakıldığında, tarihsel iki olayın dönüm noktası niteliğinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Tekin (1999: 14-15), kitlesel anlamda üretim imkânı yaratan Sanayi Devrimi ile İkinci Dünya Savaşının kalite anlayışında yapısal değişimi gerçekleştiren iki tarihsel gelişim ve olay olduğunu belirtmektedir. 18. yüzyılda buhar ve su gücünün ilk kez üretimde kullanılmasıyla başlayan Birinci Sanayi Devrimiyle, insan gücüyle yapılması zor olan işler makineler aracılığı ile yapılmaya başlanmıştır (Alku, 2020: 439; Hellman ve Liu, 2013: 107; Karabacak ve Dilmaç, 2021: 32). Böylece kitlesel ve bant tipi üretim artması kalite ile sorumlu usta başı pozisyonunun oluşturulmasını ortaya çıkarmıştır.

Kalite anlayışının değişime uğramasında önemli bir diğer husus olan İkinci Dünya Savaşı ise, üretkenlikte yeni bakış aıllarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Özellikle Japonya’nın İkinci Dünya Savaşında yaşadığı büyük tahribatı ortadan kaldırma ve ülkeyi yeniden inşa etme çabaları, kalite çalışmaları bağlamında oldukça önemli yöntem ve tekniklerin uygulanmasına yol açmıştır (Hellman ve Liu, 2013).

Kalite kavramının tarihsel gelişimine ek olarak kavramın hangi anlamlara geldiği hususu da bu başlığın ana konusunu oluşturmaktadır. Kalite kavramının tanımına ilişkin olarak literatürde yaygın biçimde kullanılan Green’in (1994: 13-16) dört boyutlu tanımlaması bu bağlamda oldukça kapsamlıdır:

- *şartlara veya standartlara uygunluk olarak kalite:* Geleneksel kalite yönetimi yaklaşımından hareket eden Green’e (1994: 23) göre, bir hizmetin kalitesi ölçülebilen standartlar açısından tanımlanabilir.
- *Amaca uygunluk olarak kalite:* Kalite amaçların gerçekleşme düzeyinin değerlendirilmesiyle ilgili bir unsurdur.
- *Kurumsal hedeflere ulaşmada etkinlik olarak kalite:* Kalite, hedeflere ulaşılmasında kaynakların kullanımında verimlilik veya etkili yöntem gibi alanlardaki performansını işaret etmektedir.
- *Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması olarak kalite:* Kalite müşterilerin gereksinimlerinin karşılanması ile ilişkili bir unsurdur.

Görüldüğü üzere kalite, tarihin her döneminde ancak daha çok hizmet sunumu ve mal üretimi alanında kendine yer bulmuştur. Özellikle Sanayi Devrimi ile kalite bir ‘kavram ve anlayış’ olmaktan çıkmış, bir ‘yönetim tekniği’ olarak uygulanmaya başlamıştır. Bu bağlamda ilerleyen başlıkta TKY’nin tarihsel gelişimi irdelenmektedir.

3.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İngiltere’de başlayan ve daha sonra tüm Avrupa’ya yayılan Sanayi Devrimi, kalite anlayışının bir yönetim tekniği olarak kurgulanıp uygulanmasında oldukça önemli rol oynamıştır. Fisher ve Nair (2009: 2-3)’e göre sanayi devrimi ile ortaya çıkan seri üretimin yol açtığı fabrika sistemi, zanaatkârların fabrika işçisine dönüşmesini beraberinde getirmiştir. Böylece müşterilere gönderilen ürünlerin makul kalitede olduğundan emin olmak amacıyla çoğunlukla üretim bandının sonunda yer alan denetim kontrolleri uygulanmıştır. Bu model 19. yüzyılın ikinci yarısında Frederick W. Taylor tarafından “üretimi artırmak amacıyla” ABD’de uygulanmıştır. Taylor’un bu modeli uygulaması ‘teftiş departmanlarının’ kurumsallaşmasına yol açmıştır. Bu dönemde kalite yönetiminden söz edilemese de bu uygulamaların ‘standartlara uygunluk’ arayışı olarak değerlendirilmesi mümkündür (Fisher ve Nair, 2009: 3).

Bir yönetim tekniği olarak kaliteye yönelik ilk ve öncü çalışmalar 1931 yılında yayımlanan Shewart’ın *Economic Control of Manufactured Product* adlı eserinde görülmektedir. Shewart, İstatistiksel Kalite Kontrolü üzerinde çalışarak ürünlerin önceden belirlenen kriterlere ve standartlara göre üretilmesini ve hatalı ürün sayısını en aza indirmeyi hedeflemiştir. Her ne kadar teorik olarak TKY, 1930’lu yıllarda tartışılmışsa da yaklaşımın örgütlerde geliştirilip uygulanması 1940’lı yıllarda ABD’de Deming, Feigenbaum ve Juran gibi ‘kalite guruları’nca sanayi sektöründe üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak amacıyla gerçekleşmiştir (Özer ve Önen, 2019: 235). Ancak İkinci Dünya Savaşı’nın başlamasıyla birlikte TKY yaklaşımının bu ülkede gelişimi sınırlı kalmıştır. TKY, asıl gelişmesini İkinci Dünya Savaşı sonrasında 1949’lu yıllarda savaşın etkilerini azaltmayı amaçlayan Japon bilim adamı, mühendis ve devlet yetkililerinin, Japon üretkenliğini ve yaşam kalitesini geliştirme çabasıyla yaklaşımı her alanda uygulamaya başlamasıyla gerçekleştirmiştir (Lorente, Dewhurst ve Dale, 1998: 380; Özer, 2019: 235). Bu bakımdan 1945’li yıllarda ‘kalite kontrol’ şeklinde başlayan kalite yaklaşımı, 1950’li yıllar ile ‘toplam kalite kontrol’, 1960’lı yıllarda ‘kalite güvencesi’ adıyla gelişme göstermiş ancak

1980’li yıllarda ‘Toplam Kalite Yönetimi’ yaklaşımına ulaşmıştır (Köksal, 1998: 139). Bu noktada Kavrakoğlu (1992: 32)’nın kalitenin evriminde “kilometre taşlarına” ilişkin oluşturduğu sıralama oldukça önemlidir:

1931	<i>W. Shewhart: İstatistiksel Kalite Kontrol (ABD)</i>
1940	<i>Stanford Seminerleri (ABD)</i>
1950	<i>E. Deming’in Seminerleri (Japonya)</i>
1951	<i>“Deming Kalite Ödülü” (Japonya)</i>
1952	<i>Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)ü</i>
1954	<i>J. Juran: “Kalite Yönetimin Sorumluluğudur” (ABD)</i>
1954	<i>Ulusal Radyo ile Japonya’da “Kalite Eğitimi Yayınları”</i>
1957	<i>A. Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol (ABD)</i>
1961	<i>K. Ishikawa: Formenler için K. K. Dergisi (Japonya)</i>
1962	<i>K. Ishikawa: Kalite Çemberleri (Japonya)</i>
1960	<i>G. Taguchi: İstatistiksel deney tasarımı (Japonya)</i>
1969	<i>Kobe Steel: Quality Function Deployment (Japonya)</i>
1970	<i>S. Shingo: Poka-Yoke (Japonya)</i>
1970	<i>G. Taguchi: Quality Loss Function (Japonya)</i>
1976	<i>T. Ohno: Toyota Just in Time Sistemi (Japonya)</i>
1980	<i>G. Taguchi Robust Design (Japonya)</i>
1990 ve ötesi	<i>Yaratılan Kalite</i>

TKY yaklaşımının başındaki ‘toplam’ ifadesi bir örgütte gerçekleştirilen tüm iş, süreç ve personeli ifade etmektedir. Başka bir deyişle kalite, bir örgütte yürütülen tüm iş, hizmet ve süreçleri insan kaynağı boyutuyla kapsadığı kadar TKY yaklaşımından söz edilebilmektedir. Bunun yanında TKY, yalnızca kalite ve verimliliği amaçlayan bir sistem değildir. “Bir sistem bütünlüğü içinde, bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde, uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, diğer bir deyişle örgüt kültüründe sürekli gelişim ve değişimi esas alan bir felsefedir” (İlğan, Erdem, Taşdan ve Memduhoğlu, 2008: 73). Öte yandan TKY, yönetim süreci açısından bir son denetleme ve değerlendirme aşamasından ziyade, örgütün tüm personel ve üyeleri tarafından gerçekleştirilen hizmet ve işlemlerin ‘sürekli’ değerlendirmesine yöneliktir. Dolayısıyla, bu sürekli değerlendirme yalnızca hizmet ve işlem merkezli değil,

yönetim süreçlerinin dinamik, değişken ve sürekli iyileştirme ile gelişmeye olanak sağlayan bir yönetimi ifade etmektedir (Aksu, 2002: 203).

TKY'nin kritik faktörlerini belirlemek için çeşitli araştırmalar yapılmış ve bireysel araştırmacılar ve kurumlar tarafından Malcolm Baldrige Ödülü, EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) ve Deming Ödülü Kriterleri gibi farklı araçlar geliştirilmiştir (Bayraktar, Tatoğlu ve Zaim, 2008: 552).

Örgüt yapısında süreklilik temelli bir iyileşme ve ilerlemeyi esas alan TKY, bazı temel kavramlara ve ilkelere dayanmaktadır (İlğan vd., 2008: 74-79; Bengisu, 2007: 742; Özer ve Önen, 2019: 237-243). İç Müşteri, dış müşteri, müşteri tatmini, kalite çemberleri ve kalite güvencesi temel kavramları oluştururken; müşteri odaklılık, liderlik, stratejik planlama, takım çalışması, süreç yaklaşımı, sürekli iyileştirme, verilere dayalı bilimsel yaklaşım ve örgüt kültürü ise ilkeleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda ilerleyen başlıkta öncelikle temel kavramlar tartışılmış ve sonrasında ilkeler üzerinde durulmuştur.

3.1.3. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar

Bu başlık altında TKY'nin temel kavramlarından olan iç müşteri, dış müşteri, müşteri tatmini, kalite çemberleri ve kalite güvencesi kavramları ele alınmaktadır.

3.1.3.1. İç Müşteri Kavramı

Genel olarak müşteri TKY'nin ortaya çıkmasında oldukça önemli bir kavramdır. Bu yaklaşımda müşteri; örgütün çalışanlarını ifade eden *iç müşteri* ile örgütün ürettiği mal veya hizmetin alıcısı konumunda olan *dış müşteri* şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımlarınca pek fazla dikkate alınmayan iç müşteri kavramı modern yönetim yaklaşımlarınca özellikle TKY bakımından oldukça önemli bir noktada konumlandırılmaktadır. Chang ve Huang (2010: 633) bu önemin son yıllarda insan kaynağı ile örgüt performansı arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalarda yattığını belirtmektedirler. Başka bir deyişle, insan kaynağının doğru kullanımı örgüt performansını iyileştirmektedir. Dolayısıyla, Lukas ve Maignan (1996: 180)'ın ifadesiyle örgüt yönetimi “kesinlikle dış müşteri odaklılık ile sınırlı kalmamalıdır”.

TKY'de iç müşteriden kasıt örgütte çalışanlardır. İç müşteri örgütün üretim etkinliğinin artırılması bakımından son derece önemlidir. İnsan kaynakları departmanlarının örgüt içinde her seviyede müşterisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, iç

müşteri söz konusu olduğunda örgütün insan kaynakları departmanı işleyişin merkezinde olmayı gerektirmektedir. Bu anlamda işverenler ya da örgüt liderleri düzenleyici yasal gereklilikleri ve standartları yerine getirmekten ve kendi iç müşterileri olarak görebilecekleri çalışanların beklentilerini karşılamaktan sorumludur (Chang ve Huang, 2010: 633).⁷

İç müşteri kavramının referans noktası örgütün faaliyette bulunduğu alan ya da örgütün kurumsal yapısı ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin bir devlet kurumunun iç müşterisi yalnızca çalışanlar olabileceği gibi, bir üniversitenin iç müşterisi öğrenciler ve çalışanlardır (Guilbault, 2016: 136-137). Dolayısıyla, iç müşteri kavramı örgütün yapısı ve faaliyette bulunduğu alanla ilişkili biçim almaktadır. Kavramın öznesi, bu iki durum sebebiyle farklılık gösterebilmektedir. Her ne kadar özneler değişse de ister özel ister kamu olsun bütün örgütlerde iç müşterinin memnun ve tatmin edilmesi örgütsel performans üzerinde oldukça önemli etkiye sahiptir. Ijaz vd. (2012: 5) kaliteli ürün veya hizmet sunmanın ve dış müşteriyi mutlu etmenin, büyük ölçüde iç müşteri memnuniyetine bağlı olduğunu ve bu nedenle iç müşteri memnuniyetinin, bir örgütün başarısı ve büyümesi için temel bir bileşen haline geldiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, iç müşterinin memnuniyet ve tatmini sağlanmadan dış müşteri tatmini sağlanamamaktadır (Ijaz vd., 2012: 5).

Yukarıda görüldüğü üzere, TKY yalnızca ürün veya hizmetlerin alıcısı ve tüketicisi konumunda olan dış müşteri kavramını değil, iç müşteri kavramına da önem vermektedir. Dahası iç müşteri memnuniyet ve tatmininin, örgütsel performans ve dış müşteri tatmininde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda iç müşteri kavramının ne olduğu ve öznesinin kim olduğu, örgütsel bağlamda taşıdığı önem ve etki tartışıldıktan sonra aşağıda dış müşteri kavramı tartışılmaktadır.

3.1.3.2. Dış Müşteri kavramı

Müşteriler, tüm kalite kavramsallaştırmalarında ve programlarında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, Juran kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak tanımlamakta, Deming üst yönetime “müşteri ihtiyaçlarını karşılamasını” tavsiye etmekte ve Crosby

⁷ Literatürde iç müşterilerin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin ölçülmesine yönelik oldukça fazla sayıda araştırma bulmak mümkündür. Bu araştırmaların birçoğu iç müşteri memnuniyeti ile örgütsel performans arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmaların bir kısmı hakkında detaylı bilgi için bkz. (Galloway, 1998; Ijaz vd., 2012; Kuei, 1999).

kaliteyi “müşteri gereksinimlerine uygunluk” olarak ele almaktadır (Lukas ve Maignan, 1996: 177). Görüldüğü üzere müşteri kavramı, TKY’nin tanımında yer alan önemli bir kavramdır.

TKY’de dış müşteri kavramı, bir örgüt veya kuruluştaki üretilen veya sunulan mal ve hizmetlerin tüketicisi veya kullanıcılarını ifade etmektedir. Böylece dış müşteri, ürünleri satın alan veya hizmetlerden yararlanan bir konumdur. Müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak TKY’de bu amacı gerçekleştirmek için sürekli iyileştirme ve gelişmenin gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan, dış müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmak, şirketlerin pazar payını artırmasına, müşteri sadakatini sağlamasına ve uzun vadeli başarılarını garanti altına almasına imkân tanımaktadır (Dale, Van Der Wiele ve Van Iwaarden 2003: 5; Goetsch ve Davis, 2014: 13; Oakland, 2003: 8).

Hirons vd. (1998: 971), hizmet kalitesini daha iyi anlamak için çalışanları ve müşterileri kalitenin belirleyicileri olarak görmenin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Hatta hizmet kalitesi konusunda dış müşterilerin belirleyici olduğu konusunda gerçekleştirilen saha araştırmasında hizmet kalitesi ile dış müşteri tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Hirons vd., 1998: 971).

Sonuç olarak, iç müşteri de olduğu gibi kalitenin sağlanması için dış müşterinin de memnuniyetinin ve tatminin sağlanması gerekmektedir. Bu bakımdan, TKY nihai olarak örgütsel devamlılığın ve kalitenin gerçekleştirilmesinde iç müşteri kadar dış müşteri tatminin de önemini vurgulamaktadır.

3.1.3.3. Müşteri Tatmini

TKY, müşteri memnuniyetine, bir örgütteki tüm faaliyetlerin entegrasyonuna, koordinasyonuna ve aynı zamanda o örgütteki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesine odaklanan bir iş felsefesinden türemiştir. Dolayısıyla, müşteri tatmini TKY bakımından oldukça önemli bir unsur işaret etmektedir (Fok vd., 2000: 714).

Müşterileri memnun etme hedefi TKY için esastır. Müşteri memnuniyeti, uzun vadeli örgütsel başarı için en önemli gereksinimdir ve bu gereksinim tüm örgütün müşteri ihtiyaçlarına odaklanmasını gerektirmektedir. Sürekli iyileştirme çabaları aracılığıyla müşteri memnuniyeti sağlanmaya ve devamlılığı sürdürülmeye çalışılmaktadır.

Deming (1986: 116), TKY'nin her gün müşterileri tatmin etmek için organizasyonlar tasarlamak olduğunu belirtmektedir.

Müşteri memnuniyeti TKY'nin nihai hedefidir. Bu durumu TKY yaklaşımının temsilcilerinde görmek mümkündür. Hem Deming hem de Juran müşteri tatminini TKY'nin nihai hedefi olarak işaret etmektedir (Choi ve Eboch, 1998: 62).

Müşteri tatminin sağlanması örgütün içerisindeki bazı uygulamalar ile mümkündür. Bu bakımdan örgüt içerisinde çalışan katılımı ile yetkilendirmenin sağlanması gerekmektedir. Choi ve Eboch (1998: 62), yetkilendirme yoluyla çalışanların bilgi ve kaynaklara daha fazla erişim sağlayarak güçlendirildiğini ifade etmektedirler. Böylece güçlendirilmiş çalışanlar müşterilerle temasa geçtiğinde, esnek kalabilmekte müşterilerin ihtiyaçlarına daha kaliteli bir şekilde yanıt verebilmektedirler.

Dale vd. (2003: 17), örgütsel performans ile sürekli iyileştirme bakımından müşteri memnuniyetinin önemli bir gösterge olduğunu ifade etmektedirler. Müşteri sunulan hizmetten ya da üretilen üründen ne kadar memnunsam örgütsel performans da artmaktadır. Dolayısıyla, müşteri memnuniyetini sağlamak hiç bitmeyen bir arayış ve çabayı gerektirmektedir. Bu bakımdan müşteri memnuniyetini sağlamak bir örgütteki herkesin görevi ve günlük çalışma hayatının “ayrılmaz bir parçası”dır (Dale vd., 2003: 109). Oakland (2003: 77), müşteri memnuniyetine uygun ürün ve hizmet tasarımının örgütün rekabet kabiliyetini de artırdığını belirtmektedir. Her ne kadar müşteri memnuniyetini sağlamak örgütsel rekabeti garanti etmese de ürün ve hizmet üretimi süreçlerinin tasarımının bu amaca göre yapılması önem arz etmektedir (Oakland, 2003: 77).

Sonuç olarak TKY, sürekli iyileştirme yoluyla müşteri tatminine bağlı bir yönetim yaklaşımıdır. Başka bir deyişle TKY, bireyler, ekipler ve tüm örgüt için hiç bitmeyen bir iyileştirme sürecidir.

3.1.3.4. Kalite Çemberleri

Örgütlerde tüm kararların lider veya işveren tarafından alınmasını salık veren klasik yönetim teorilerinin aksine TKY, kalite çemberleri uygulaması ile bu denkleme örgüt çalışanlarını da dahil etmektedir. Sorunları sadece yöneticilerin çözebileceği veya kararları sadece yöneticilerin alacağı bir yönetim yaklaşımının yanlış ve eksik olduğunu belirten Deming, “kalite çemberleri” uygulamasını ortaya atan ilk TKY

düşünürüdür. Daha sonra Ishikawa tarafından kalite çemberleri geliştirilerek ilk öncelikle Japonya’da daha sonrasında birçok ülkede uygulama alanı bulmuştur (Syla ve Rexhepi, 2013: 243-244; Rafaeli, 1985: 603).

Kalite çemberleri genel olarak aynı meslek grubuna mensup olan ve aynı birime bağlı olarak çalışan, sayıları 5 ila 10 arasında değişen kişilerin gönüllü olarak oluşturduğu gruplar biçiminde tanımlanmaktadır.⁸ Başka bir ifadeyle kalite çemberleri, bir örgütte verimlilik, üretkenlik, kalite, sorunlar gibi pek çok konuda belirli aralıklarla bir araya gelen, tamamıyla gönüllülük esasıyla çalışmalarını yürüten küçük çalışma ekiplerine karşılık gelmektedir (Bayazıt, 1998: 97; Lawler ve Mohrman, 1987: 42-43; Rafaeli, 1985: 606). Literatürde “kalite kontrol çemberi, kalite kontrol halkası, kalite iyileştirme çemberleri” şeklinde ele alınan kalite çemberlerinin esas amacı problem çözmek ve süreç yönetimine ilişkin bir teknik ortaya koymaktır. Kalite çemberleri ancak örgütlerde takım çalışmasının teşvik edilmesi ve desteklenmesiyle tam olarak uygulanabilmektedir. Kalite çemberleri yalnızca kalite ile değil süreçlerin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi konularında da çalışmalar yürüttüğü için literatürde “kalite çevrimi, kalite kontrol halkası, kalite geliştirme grupları, kalite iyileştirme çemberleri, sorun çözme grupları, yaratıcı ekipler, inisiyatif sahibi çemberler” gibi kavramsallaştırmalar ile de ele alınmaktadır (Torun, 2020: 118).

Syla ve Rexhepi (2013: 245), kalite çemberlerinin başarıya ulaşması ve varlığını devam ettirmesi ile katılımcı yönetimin doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Başka bir deyişle, otokratik yönetim anlayışı ile yönetilen bir örgütte kalite çemberleri işlevini düzgün bir şekilde yerine getirememektedir. Öte yandan, uygun örgütsel şartlar altında kalite çemberlerinin faydaları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Ishikawa, 1995: 139-155; Syla ve Rexhepi, 2013: 247):

- Kuruluşta kalite bilincini artırarak, yüksek düzeyde mükemmellik ve verimlilikten yararlanma,

⁸ Syla ve Rexhepi (2013: 244), 1962 yılında JUSE’ye bağlı 400 üyeli 20 kalite çemberi varken 1968’de 200.000 üyeli 16.000 kalite çemberi, 1978’de bu sayının 700.000’den fazla üyeli 88.000’e ulaştığını ve bazı tahminlere göre günümüzde kayıtlı veya kayıtsız kalite çemberlerine katılanların sayısının yaklaşık sekiz milyon olduğunu belirtmektedirler.

- Çalışanlara potansiyellerini ve yaratıcı yeteneklerini ifade etmelerini sağlayan farklı görevler sunarak şirketin insan potansiyelinin kullanılması,
- Çalışma ortamında olumlu duygular ve bir topluma ait olma duygusu geliştirmek,
- Çalışanları şirketle, ürünlerle ve hedeflerle özdeşleşmeye ikna etmek,
- Çalışanları karar verme sürecindeki güç ve sorumluluklarını ve değişiklik yapma yetkilerini artırmaları için motive etmek,
- Organizasyondaki farklı seviyeler arasında ve içinde iletişimi geliştirmek,
- Çalışanların geri bildirimleri için daha fazla şeffaflık sağlamak,
- Çalışanların yeni fikirlerine örgütsel açıklık sağlamak,
- Örgüt içinde çalışanlar arasında güven oluşturmak.

Sonuç olarak, her ne kadar kalite çemberleri TKY'nin öncül uygulamalarını oluştursa da günümüzde hala pek çok örgütte kullanılmaya devam etmektedir.

3.1.3.5. Kalite Güvencesi

Ürün ve hizmetlerin müşteri memnuniyetini sağlayacak standartlarda üretilmesini / sunulmasını sağlamak amacıyla örgüt fonksiyonlarının bir araya getirilmesi şeklinde tanımlanan kalite güvencesi, “kaliteyi elde etmek, sürdürmek ve geliştirmek için tasarlanmış örgüt içi veya dışı politikalar, prosedürler, sistemler ve uygulamalar topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (Williams, 2016: 97). Hatayı önlemenin düzeltmekten daha kolay olduğu varsayımından hareket eden kalite güvencesi yaklaşımı, bir ürün ya da hizmetin üretim aşamasından satış ve satış sonrası servis aşamasına kadar kapsamlı bir organizasyonu içermektedir. Bu bağlamda kalite güvencesi, her bir basamağa ilişkin süreçte ürün veya hizmetin standartlara uygun ve hatasız yapılmasını gerektirmektedir (Dereli ve Baykasoğlu, 2003: 131; Peker, 1996: 23).

Kavrakoğlu (1992: 47), müşterilerin kaliteyi bir “veri” olarak kabul ettiğini işaret etmektedir. Başka bir deyişle müşteri, satın aldığı ürünün kalitesine güvenip bu anlamda ürünü kontrol etmek istememektedir. Bu tür bir kalite güvencesi ise, ancak iki koşulun sağlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Birincisi “sıfır hata” anlayışının örgütte başarılmış olması, ikincisi ise sıfır hatanın bir standart olarak gerçekleştirildiği bir

sistemin var olması. Böylesi hatasız üretim ve hizmet sağlayan sistem kalite güvence sistemini ortaya koymaktadır (Kavrakoğlu, 1992: 47).

Bir ürün veya hizmetin kalite bakımından gerekli olan bütün özellikleri bünyesinde barındırmasını sağlamak için uygulanan planlı ve sistematik faaliyetlerin tümü olarak kalite güvence sistemi, ilk önce savunma sanayinde uygulama alanı bulmuştur. Uçak sanayinde, tıbbi cihaz ve ürünlerin üretiminde ve nükleer tesislerde zorunlu tutulmuştur (Çetin, Akın ve Erol, 2001: 368; Kavrakoğlu, 1992: 47). Bu bağlamda ilk ortaya çıktığı dönemde “muayene” temelli olan kalite güvencesi ilerleyen zaman ile “süreç kontrolü” şeklinde uygulanmaya başlamıştır. Kalite güvence sistemi ile örgüt, “kaliteyi doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler zinciri” olarak ele alınmaktadır (Çetin vd., 2001: 369). Örgütün bu biçimde ele alınışı, tüm fonksiyonların bütünleştirilerek kontrolünün sağlanması, hedeflenen kalite düzeyinin en az maliyetle elde edilebilmesi için çabalamayı, eşgüdümü, sürekli iyileştirmeyi ve önlem almayı gerektirmektedir (Çetin vd., 2001: 369).

ABD ve İngiltere’de enerji ve savunma gibi sektörlerde daha çok uygulama alanı bulan kalite güvencesi sisteminin ulusal düzeyde bir standart olarak uygulanması 1979 yılında Kanada ve ABD’de gerçekleşmiştir. Uluslararası ticari ilişkilerin artması, çeşitlenmesi ve buna bağlı olarak karmaşıklaşması sebebiyle bugün günümüzde en çok bilinen kalite güvence sistemi olan ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları’nın⁹ 1987 yılında yayınlanmasını beraberinde getirmiştir (Şimşek, 2007: 357-358). ISO 9000 Kalite Güvencesi, süreç kontrolü aracılığıyla müşterinin hatalı ürün almamasını garanti etmektedir. ISO 9000 standartları, TKY ile ilgili mevcut durumu belirlemekte, üretim sürecinin tasarımından satış sonrasına kadar bütün aşamalarda uygunsuzlukların önlenmesine ilişkin direktifler içermektedir. Dolayısıyla, ISO 9000 “en yüksek kalitenin en düşük maliyetle üretilmesi”ne ilişkin yapıyı sağlamaya dönük bir dizi öneriyi içermektedir. Bu bağlamda standartlar herhangi bir ürün veya hizmeti tarif etmemekte, tüm aşamalarda sıfır hatanın nasıl sağlanabileceğine ilişkin bir kılavuz özelliği taşımaktadır (Kavrakoğlu, 1992: 48).

⁹ ISO 9000 Kalite Güvencesi Standardı; ISO 9004 Kuruluş İçi Kalite Yönetimi, ISO 90001, ISO 9002 ve ISO 9003 Kuruluş Dışı Kalite Yönetimi Standardı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. En kapsamlı ve geniş çerçeveli model ISO 9001’dir. Modellerin birbirinden farklı olmaları ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmayıp yalnızca kapsam dolayısıyladır. Bu farklılıklar ise örgütün yapısı, üretilen ürün ve hizmetten kaynaklanmaktadır. ISO 9000 Kalite Güvencesi hakkında detaylı bilgi için bkz. www.iso.org.

Sonuç olarak, kalite güvencesi bir örgüt içerisindeki tüm prosedürlerin belirlenmesini, analiz edilmesi ve yazılmasını içeren ve sonra bütün prosedürlerin koordinasyonu için bu dokümantasyonun kullanılmasını gerektiren, bütün çalışanların kendilerinden neler beklendiğini bildikleri ve buna göre eğitildikleri bir olgudur. Bu bakımdan kalite güvencesi, TKY'den farklı ancak TKY'yi bir noktaya kadar besleyen bir unsurdur. Öte yandan Boydell (1997: 9-442), kalite güvencesinin birçok Avrupa ülkesinde uygulanmasına karşın kırtasiyeciliğe yol açtığını, müşteri ve tedarikçi ilişkisinin iyileştirmesine önem vermediğini savunmaktadır. Kalite güvencesinde ana hedefin hatasızlık ve hiçbir şeyin ters gitmemesi olarak belirlendiğini ve bu yolla kalitenin sağlanacağına ilişkin inanç hakimdir. Ancak bu uygulama yönteminin, sürekli iyileştirme bakımından hiçbir katkısı bulunmamaktadır (Boydell, 1997: 442).

3.1.4. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları

TKY genel olarak 'yönetim felsefesi' biçiminde nitelenen, ürün veya hizmetlerin kalitesini iyileştirmeye yönelik olarak ortaya koyulan bir dizi görüş ve fikirden oluşmaktadır. Temel amacı örgütün devamlılığının ve müşteri memnuniyetinin sağlanması olan bu yaklaşım, kalite guruları olarak adlandırılan Deming, Feigenbaum, Ishikawa, Crosby ve Juran gibi öncülerce salt teknik bir sistemden 'toplam kalite' olarak bilinen daha geniş bir bilgi alanına dönüştürülmüştür.

TKY ilk olarak, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da Deming ve Juran gibi kalite gurularının katkılarıyla ortaya çıkmıştır. Daha sonra Crosby, Feigenbaum, Ishikawa ve diğer öncüler tarafından organizasyonlarda iş kalitesini artırmak için kullanılan yönetim teknikleri ile geliştirilmiştir. Bu bağlamda, bu başlık altında tarihsel sistematik içerisinde kalite guruları ile TKY'ye katkılarının tartışılması amaçlanmaktadır.

3.1.4.1. Philip B. Crosby'nin Kalite Yaklaşımı

Philip B. Crosby, tek performans standardı olmasını beklediği "sıfır hata / zero defects" ve "ilk seferde doğru yap / do it right the first time" prensipleriyle TKY literatüründe yerini almıştır. 1926 yılında Amerika'da dünyaya gelen Crosby, uzun yıllar Martin Marietta'da Persing Füzeri Projesinin kalite direktörü olarak çalışmıştır. 1961 yılında sıfır hata konseptini, Persing Füzeri Projesinde çalışırken oluşturmaya başlamıştır. Sıfır hata prensibi daha sonra Amerikan hükümet politikası haline gelmiş ve füze üretiminde imalat hatalarının azaltılmasında oldukça önemli rol

oynamıştır. Crosby, 1965 yılında ITT Corporation’da kalite direktörü olarak görev almıştır (Krüger, 2001: 152; Neyestani, 2017: 9; Suarez, 1992: 2).

Crosby kalitenin, kuruluşun grup, deneyim veya görüşlerden ziyade somut hedeflere dayalı olarak harekete geçmesine yardımcı olmak için ölçülebilir ve açıkça belirtilen terimlerle tanımlanması gerektiği hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bakımdan ona göre kalite, yalnızca “gereksinimlere uygunluk” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla kalite, üretilen hizmet veya ürünün müşterilerin bütün beklentilerine cevap verecek nitelikte olmasını gerektirmektedir (Krüger, 2001: 152). Bu bağlamda kalitenin tek standardı “kaliteye uygunluk” ya da “kaliteye uygun olmama”dır. Crosby kalitenin “düşük” ya da “yüksek” kalite şeklinde bir ayrıma tabi tutulmasının bir anlam taşımadığına işaret etmektedir (James, 1996: 71).

Crosby, kalitenin tam anlamıyla gerçekleştirilmesinin çeşitli maliyetleri ortaya çıkardığını belirtmektedir. Kalite maliyetli bir işlemdir. Ancak kalitesizliğin ortaya çıkardığı maliyet de yüksek orandadır (Crosby, 1979: 3). Crosby 1979 yılında yayınlanan *Quality is Free* kitabıyla “kalite maliyeti” kavramını geliştirmiştir. Crosby, örgütlerin yapılan hataları telafi etmek için çok büyük miktarlarda bütçe harcadıklarını ifade ederek “hata önleme”nin ürünün ya da hizmetin oluşturulması aşamasından başlamak üzere uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan, örgütsel sürekliliğin sağlanması için hata önleme yaklaşımının benimsenmesi oldukça önemlidir. Dolayısıyla, kalitenin tek performans standardı yine Crosby tarafından geliştirilen “sıfır hata”dır (James, 1996: 71; Johnson, 2001: 26).

Crosby (2005: 61), kaliteye ilişkin yaklaşımını “kalitenin 4 mutlakı” biçiminde nitelendirerek sıralamıştır:

1. Kalite gereksinimlere uygunluktur.
2. Kalitenin performansı kalite maliyeti ile ölçülür.
3. Kalitenin tek performans standardı sıfır hatadır.
4. Kalitenin ekonomisi diye bir şey yoktur. Kalite her zaman ilk seferinde doğru yapılarak ucuzdur.

Crosby kalitenin gerçekleştirilmesi için örgütlerin aşağıda belirtilen 14 adımı yerine getirmeleri gerektiğini belirtmektedir (Farooq, Akhtar, Ullah, Zia ve Memon, 2007: 5-9; Ghobadian ve Speller, 1994: 61; James, 1996: 71-73; Kanji, 1990: 8):

1. Yönetimin taahhüdü: Yönetimin kalite yönetimini benimsediği ve kalitenin gerçekleştirilmesine ilişkin bir planlamasının bulunduğu örgütsel bağlamda deklare edilmelidir.
2. Kalite geliştirme ekibi: Crosby her örgütün bir kalite geliştirme ekibinin bulunması gerektiğinin altını çizmektedir. Bu ekip, kalite geliştirme eylem planı geliştirmekle, kendi birimlerini kalite anlamında temsil etmekle, kalite programına katkıda bulunmakla sorumlu tutulmaktadır.
3. Kalite ölçümü: Crosby maliyetin azaltılması ve israfın önlenmesi amacıyla sistematik olarak verilerin toplanması ve analiz edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan problemler tanımlanmalı, hali hazırdaki durum ölçülmeli ve kayıpların önlenmesi için kalite programı geliştirilmelidir.
4. Kalite maliyeti: Crosby'ye göre 'uygunluk' ve 'uygunsuzluk' maliyeti olmak üzere, iki tür kalite maliyeti bulunmaktadır. Uygunluk maliyeti, ürün veya hizmetin müşteri gereksinimlerini karşılayacak nitelikte üretilmesi ya da sunulması aşamasında katlanılan maliyet iken, uygunsuzluk maliyeti tüm iç ve dış başarısızlık maliyetlerine ilişkindir.
5. Kalite farkındalığı: Crosby kalitesizliğin yol açtığı maliyetin çalışanlarla paylaşılması gerektiğini savunmaktadır. Bu bakımdan çalışanlarda kalite farkındalığı ve bilinci oluşturmak için eğitimler düzenlenmeli, kitapçıklar oluşturulmalıdır. Böylece çalışanların kalitenin gerekliliği üzerine farkındalığı artacaktır.
6. Önleyici eylem: Crosby sorunlar ortaya çıkmadan bir önleme planının oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Bu önleme planı günlük, haftalık ve aylık periyotlar halinde gerçekleştirilen toplantılarda ele alınmalı ve tanımlanan sorunun çözüldüğünden emin olunana kadar gözden geçirilmelidir.
7. Sıfır hata planı: Crosby, yapılan her şeyin tek ve her seferinde iyi yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Ona göre, bu anlayışla kalitesizliğin kaçınılmaz olacağına inanmak yanlıştır.
8. Yönetici eğitimi: Crosby yöneticilerin kalite gelişim programına uygun bir şekilde faaliyette bulunmasının önemine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda

yöneticilerin kalite ölçüm teknikleri, sıfır hata, ilk ve tek seferde doğru yapma anlamında eğitilmesi gerekmektedir.

9. Sıfır hata günü: Crosby çalışanların sıfır hata kavramını anlaması için bunun özel olarak düzenlenen bir gün ile kutlanmasının faydalı olacağını belirtmektedir.
10. Hedef belirleme: Crosby'e göre çalışanlar iyileştirme hedefleri belirlemelidir. Bu hedefler 30, 60 veya 90 günlük bir dönem için olabilir. Yöneticiler, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için personele rehberlik etmelidir. Ayrıca bu hedeflerin ölçülebilir nitelikte olması gerekmektedir.
11. Hata nedenlerini ortadan kaldırma: Crosby, müdürlerin ekip üyelerini, onları görevlerini hatasız yerine getirmekten alıkoyan nedenler hakkında bilgilendirmeye teşvik etmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu şekilde kurulan iletişimin, sorunların çözümü aşamasında çalışanların yalnız olmadığı hissiyatını oluşturacağına katkı sağlayacağını ifade etmektedir.
12. Tanıma: Crosby'ye göre insanlar yalnızca para için çalışmazlar. Bu bakımdan finansal olmayan ödüllendirme ile performansın takdir edilmesi, tanınma ve kalite çevresinin oluşturulması bağlamında oldukça işlevseldir.
13. Kalite konseyi: Bir örgüt veya organizasyonda kalite kültürünün yerleştirilmesi için kalite konseyinin oluşturulması gerekmektedir. Bu konseyin üyeleri toplantılarda birbirleriyle fikir ve deneyimlerini paylaşmalıdır. Profesyonellerin ve yöneticilerin toplantıları, sorunların çözülmesine yardımcı olacak ve kurumlarında kalite kültürünün nasıl oluşturulacağının yollarını tasarlayacaktır.
14. Tekrar yapmak: Crosby kalitenin hiç sona ermeyen bir süreç olduğunu belirtmekte ve bu 14 adımın sürekli olarak tekrarını tavsiye etmektedir.

3.1.4.2. W. Edwards Deming'in Kalite Yaklaşımı

1900'de ABD'de dünyaya gelen ve fizik mühendisi olan W. Edwards Deming TKY'ye oldukça önemli katkılarda bulunmuştur. Deming kaliteyi, müşteri ihtiyaçlarına uygun olan, düşük maliyette, tahmin edilebilir ve güvenilir çıktıların elde edilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Suarez, 1992: 3). Başka bir deyişle Deming'e göre kalite, düşük maliyetle öngörülebilir bir tekdüzelik ve güvenilirlik derecesidir. Bu bağlamda her

konuda olduğu gibi kalite konusundaki aksaklık ve gelişmelerden Deming üst yönetimi sorumlu tutmaktadır. Dolayısıyla, üst yönetimin örgütte kalitenin yerleşmesi anlamında sürekli iyileştirmeye yönelik genel bir tutuma sahip olması gerekmektedir (Boaden, 1997: 157).

Deming'in TKY bağlamında iki önemli katkısı söz konusudur. Bunlardan ilki “Yönetimin 14 Noktası”, ikincisi ise “Deming Döngüsü”dür. Deming Yönetimin 14 Noktası ile herhangi bir yerdeki örgütün, imalat veya hizmet sektöründe yer alan büyük veya küçük ölçekli işletmelerin dönüşümüne yönelik esasları sıralamaktadır. Başka bir deyişle, TKY bağlamında dönüşüm, örgütte bu 14 noktanın hayata geçirilmesiyle ancak mümkün olmaktadır (Deming, 2014; Efil, 2010: 97-98). Deming (2014: 19-20)'in 14 Noktası:

1. *Rekabetçi olmak, işte kalmak ve istihdam sağlamak amacıyla ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için amaç sürekliliği yaratın.*
2. *Yeni felsefeyi benimseyin. Yeni bir ekonomik çağdayız. Batılı yönetimler bunu görmeli, sorumluluklarını öğrenmeli ve bu defa liderliğe soyunmalıdır.*
3. *Kaliteye ulaşmak için kontrole güvenmekten vazgeçin. En başta kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek kontrol ihtiyacını toptan yok edin.*
4. *İş etiket fiyatı bazında ödüllendirmekten vazgeçin. Bunun yerine toplam maliyeti düşürün. Her kalem malzeme için tek bir tedarikçiyle çalışın, uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurun.*
5. *Sürekli ve sonsuza kadar geliştirin. Sistemlerinizi ve süreçlerinizi sürekli iyileştirin. Herkesin işini daha iyi yapabilmesi için eğitim ve öğretimi vurgulayın. İsrafi azaltmak ve üretkenliği, etkinliği ve güvenliğini artırmak için kaizeni bir model olarak kullanın.*
6. *İş başında eğitimi kurumsallaştırın.*
7. *Liderliği kurumsallaştırın. Amirlerinizden ve yöneticilerinizden çalışanlarını ve kullandıkları süreçleri anlamalarını bekleyin. Sadece denetlemekle kalmayın – her bir personel üyesinin elinden gelenin en iyisini yapabilmesi için destek ve kaynak sağlayın. Katılımcı yönetimin ve dönüşümcü liderliğin önemini vurgulayın. Tam potansiyele ulaşmanın yollarını bulun ve yalnızca hedefleri ve kotaları karşılamaya odaklanmayın.*
8. *Korkuyu yok edin ki herkes şirket için etkin bir şekilde çalışsın.*
9. *Departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırın.*
10. *Belirsiz sloganlardan kurtulun. İnsanların tam olarak ne istediğinizi bilmelerini sağlayın – onları tahmin etmeye zorlamayın. Kelimelerin ve kulağa hoş gelen ifadelerin etkili liderliğin yerini almasına izin vermeyin. Beklentilerinizi ana hatlarıyla belirtin ve ardından iyi iş çıkaran insanları yüz yüze övün.*
11. *Fabrikada iş standartlarını kaldırın, yerine liderliği koyun. Hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın yerine liderliği koyun.*
12. *İşçinin yaptığı işten gurur duymasını engelleyen engelleri ortadan kaldırın. Gözetmenlerin sorumluluğu salt sayılar değil, kalite olmalıdır.*
13. *Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın.*

*14. Şirketteki herkesin, bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmasını sağlayın.
Bu dönüşüm herkesin işidir.*

Sarıkaya (2003: 61), Deming'in kalite iyileştirme politikasını yukarıdaki 14 nokta ile ifade ettiğini belirterek, bu ilkelerin "istatistiksel kalite kontrolünün etkili bir şekilde kullanılabilmesini sağlayacak düşünsel bir temel oluşturacak şekilde" tasarlandığını ifade etmektedir. Böylece Deming, örgütlerde değişimin gerçekleştirilmesi için istatistiksel araçlar ile davranışsal teknikleri birleştirmektedir.

Deming'in TKY yaklaşımında, kalite iyileştirme de oldukça önemli bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır. Tüketiciler nezdinde yapılan araştırma ile müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarının tespit edilip tanımlanması, süreç ve ürün tasarımı açısından oldukça önemlidir. Deming'e (2014: 138) göre, müşteri ihtiyaç ve beklentisi bizzat kalitenin tanımlanmasını da sağlamaktadır. Ona göre "kaliteyi tanımlamadaki zorluk, alıcının ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla, memnurluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için, kullanıcının gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir" olmasıdır (Deming, 2014: 138). Deming müşteri ihtiyacının tespiti ardından süreç ve ürün tasarım döngüsünün asla sona ermeyeceğini ve bu sürecin sürekli iyileştirme için vazgeçilmez önemde olduğunu ifade etmektedir (Goetsch ve Davis, 1997: 18-19; Sarıkaya, 2003: 62). Deming'in "tüketiciden öğrenmek" diye adlandırdığı bu süreç, tüketici tercih ve tepkilerinin ürün tasarımına yansıtılmasına, böylece yönetimin değişen talep ve şartları öngörebilmesine, ekonomik üretim düzeyleri saptamasına imkân vermektedir (Deming, 2014: 145).

Deming'in TKY bağlamında bir diğer önemli katkısı ise Deming Döngüsüdür. Klasik Yönetim teorisyenlerinden Frederick W. Taylor'un Planla-Yap-Gör=Kontrol şeklinde formüle edilen muayene esaslı kontrol yaklaşımına "Harekete Geçmeyi" ekleyerek Deming Döngüsü olarak adlandırılan sistematik bir sorun çözme ve iyileştirme yaklaşımı ortaya koymuştur. Böylece Deming Döngüsü, Planla-Gerçekleştir-İncele-Harekete Geç şeklinde dört evreden oluşmaktadır (Efil, 2010: 97; Şimşek, 2007: 114). PÜKO Çevrimi olarak da anılan bu döngünün birinci aşaması olan "planla", örgütün performans hedefleri ile standartlarının belirlendiği ilk adımı oluşturmaktadır. "Uygula" aşaması, mevcut örgütsel performansın uygulamaya konulduğu aşama iken, "kontrol et" aşaması örgütün şu anki performansının hedefler ve standartlar ile kıyaslandığı aşamadır. Son aşama olan "kontrol", hedefler ve standartlar ile

performans arasındaki farkların olumlu ve olumsuz olmasına göre aksiyon alınmasını gerektiren bir safhadır (Goetsch ve Davis, 1997: 20; Sarıkaya, 2003: 63).

3.1.4.3. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı

1904 yılında Romanya'da dünyaya gelen elektrik mühendisi ve aynı zamanda hukukçu olan Joseph M. Juran, endüstriyel idareci, üniversite profesörlüğü, yönetici danışmanlığı ve hükümet görevliliği gibi çeşitli pozisyonlarda bulunmuştur. Aynı zamanda Juran, yönetim bilimi bakımından oldukça önemli bir örgüt olan Hawthorne Elektrik Fabrikasında da çalışmıştır. İkinci Dünya Savaşından sonra 1950 yılında Japonya'ya giderek Japon şirketlerinin yeniden yapılandırılması çalışmalarında yer almıştır. Japon ekonomik büyüme ve başarısında büyük katkıları olan Juran Japonya'da da oldukça iyi bilinmektedir.

Suarez (1992: 3), Juran'ın kalite üzerine yazdığı eserlerinin 16 dile çevrildiğini ifade etmektedir. Juran'ın kalite üzerine yazdığı yedi eseri bulunmaktadır. Bunlar: *The Quality Control Handbook* (1988), *Juran on Leadership for Quality* (1989), *Juran on Planning for Quality* (1988), *Managerial Breakthrough: A New Concept of the Manager's Job* (1964), *Case Studies in Industrial Management* (1955), *Management of Inspection and Quality Control* (1945) ve *Bureaucracy: A Challenge to Better Management* (1944).

Bugüne kadar 30 ödül alan Juran, 1979 yılında Juran Enstitüsünü kurmuş ve kalite alanında birçok ülke yönetiminde ilham kaynağı olarak teknikleri uygulanmıştır. Juran'ın kalite yönetimi alanına ciddi girişi 1951 yılında *Quality Control Handbook* kitabının yayınlanmasıdır. Bisgaard (2007: 667), bu kitabın Juran'ı alanında ön sıralara taşıdığını ve bu kitapla Juran'ın Japon sanayicilerin dikkatini çektiğini belirtmektedir. Bisgaard (2007: 667), iyi ve açık bir şekilde tanımlanmış bir terminoloji olmadan, kalite ve kalite yönetimi hakkındaki tartışmaların kolayca karışacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda Juran'ın kalite anlayışını ve kalite yönetimine katkılarına geçmeden önce kalite kavramını nasıl tanımlandığını ortaya koymak gerekmektedir.

Juran kaliteyi “kullanıma ve amaca uygunluk” olarak tanımlamaktadır (Lee ve Lazarus, 1993: 7). Her ne kadar Juran'ın kısa ve net bir kalite tanımı yaptığı düşünülse de bu tanımın, içerisinde çeşitli öğeleri barındırdığı görülmektedir. Bu bakımdan Juran, kullanıma uygunluğun ‘üretici’ tarafından değil ‘tüketici’ tarafından

belirlendiğini savunmaktadır. Bu noktada Juran'ın ikincil kalite tanımlarına ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmaktadır. Kullanıma uygunluk esas kalite tanımı olmasına karşın, kalitenin 'ekonomi' temelli tanımları da yapılmaya çalışılmıştır. Juran'a göre kaliteyi örtük olarak daha fazla özellik ile ilişkilendiren bakış açısı, kaliteyi pahalılık ve daha fazla maliyetle ele almaktadır. Öte yandan yüksek kalitenin 'ucuz' olduğunu iddia eden bakış açıları da mevcuttur. Bu her ne kadar çelişkili bir durumu işaret etse de Juran aslında öyle olmadığını belirtmektedir. Bu bağlamda kusurlar, gecikmeler, yeniden işleme ve israf maliyetleri dikkate alındığında ve bu unsurlar önleildiğinde kalitenin ucuza elde edilebilmesi mümkündür. Juran, pahalılığın bir şeyleri önce yanlış yapmanın ve sonra onları düzeltmenin kaçınılmaz bir sonucu olduğunu iddia etmektedir. Dolayısıyla, yanlışlıkları ve kusurları ortaya çıkaran unsurların tespit edilip 'bir seferde kalıcı olarak düzeltilmesi' daha optimal bir durumu ifade etmektedir (Bisgaard, 2007: 668; Lorente vd., 1998: 384; Suarez, 1992: 4).

Mal üretimi veya hizmet sunumunda var olan eksikliklerin veya kusurların ortadan kaldırılması ürün veya hizmetin üretim sürecine dikkat çekmektedir. Üretim süreci kalite gurularınca odaklanılan ana unsurlardan birini oluşturmaktadır. Deming ve Crosby gibi Juran da "spiral of progress in quality-kalitede ilerleme sarmalı" yaklaşımı ile ürün ve hizmet üretim süreçlerine odaklanmıştır. Juran'a göre her örgüt faaliyetlerini ya da üretimini farklı alanlarda uzmanlaşmış bölümler aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu faaliyet ve eylemler 'kalitede ilerleme sarmalı' olarak adlandırılmaktadır. Bu bakımdan sarmal, bir ürün veya hizmetin piyasaya sürülmesinden önceki eylemlere ilişkindir (Suarez, 1992: 12). Juran kalitenin, bu sarmal içinde yer alan bölümlerin karşılıklı ilişkisinden doğduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla, her bölümün kalitenin gerçekleştirilmesi sürecinde işlevi söz konusudur.

Juran'ın TKY bağlamında en önemli katkılarından bir diğeri de "Juran Triology" olarak adlandırılan Juran Üçlemesidir. Bu katkı, kalitenin gerçekleştirilmesine yönelik olarak yöntemsal bir sistematik sunmaktadır. Başka bir deyişle Juran Üçlemesi ile Juran, bütünsel bir kalite yönetimi çerçevesi oluşturmaktadır. Western Elektrik Şirketine gerçekleştirilen Hawthorne Deneylerine dayanarak bu sistematigi oluşturan Juran, daha baştan kalitenin yalnızca bir denetim işlevi gördüğü fikrini reddetmiştir. Bu tutum, kalitenin yalnızca 'kalite departmanının' işi olduğu varsayımının reddini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, Juran kalitenin operasyonel olarak faaliyet

gösteren tüm birimlerin sorumluluğunda olduğunu savunmaktadır (Goetsch ve Davis, 1997: 24).

Juran, üçlemeyi finansal yönetim fonksiyonunun, bütçeleme; bütçe kontrolü ve maliyet azaltma unsurları çerçevesinde oluşturmuştur. Genel anlamıyla bu üç fonksiyonu planlama, kontrol ve iyileştirme fonksiyonu ile ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda Juran, kalite yönetiminin de aynı şekilde eşit derecede önem arz eden üç fonksiyon halinde düzenlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Buradan hareketle Juran Üçlemesinin; kalite planlama, kalite kontrol ve kalite iyileştirme aşamalarından oluştuğunu ifade etmektedir (Bisgaard, 2007: 670; Suarez, 1992: 15).

Juran Üçlemesinin ilk basamağını oluşturan kalite planlama, organizasyon vizyon, strateji ve hedeflerinin belirlendiği aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamada örgütler müşteri profilleri ve ihtiyaçlarını da belirlemeye çalışmaktadırlar. Juran kalite planlama sürecinde gerçekleştirilmesi gereken işlemlere ilişkin bir yol haritası önermektedir. Bu yol haritasına göre, örgütün müşterilerini tanıması, müşteri ihtiyaçlarını belirlemesi, müşteri ihtiyaçları ile örgüt faaliyetlerini uyumlaştırması, ihtiyaçlara yönelik olarak ürün veya hizmet üretmesi, bu ürün veya hizmetlerin üretimine yönelik süreç geliştirerek optimize etmesi çalışmaları, kalite planlama evresinde yapılması gereken işlemleri oluşturmaktadır (Juran ve Godfrey, 1999).

Juran Üçlemesinin ikinci ayağını kalite kontrol oluşturmaktadır. Bu aşamada olumsuz değişimin önlenmesi bakımından faaliyetler yürütülmektedir. Gerçek performans değerlendirmesi yapılarak, hedefler ile karşılaştırılmakta ve meydana çıkan farka göre önlemler alınmaktadır. Bu bakımdan bu aşama, kalitenin yönetimini sağlayan üç aşamadan birini oluşturmaktadır (Juran ve Godfrey, 1999).

Juran üçlemesinin son ayağı ise kalite iyileştirmedir. Bu aşamada beklentileri karşılamayan hususların tespit edilerek, bunların ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, iyileştirmeye olan ihtiyacın farkında olunması gerekmektedir. Böylece iyileştirme ihtiyaçları belirlenmeli, iyileştirmeyi yapacak ekip görevlendirilmeli, iyileştirme projeleri kaynak temelli oluşturulmalıdır (Juran ve Godfrey, 1999).

Yukarıda da görüldüğü üzere Juran, TKY'ye oldukça önemli teorik ve pratik katkılarda bulunmuştur. Buradan hareketle ilerleyen başlıkta Armand V. Feigenbaum'un kalite yaklaşımı detaylı bir şekilde analiz edilmektedir.

3.1.4.4. Armand V. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı

ABD'li kalite kontrol uzmanı olarak bilinen Armand V. Feigenbaum, 'toplam kalite kontrol' kavramını ilk kullanan teorisyendir. 1961 yılında yayınlanan *Total Quality Control* kitabında ilk olarak 'toplam kalite kontrol' kavramını kullanan Feigenbaum, toplam kalite kontrolü "bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kalite koruma ve kalite iyileştirme çabalarını, üretim ve hizmetin en üst düzeyde gerçekleşmesini, tam müşteri memnuniyeti sağlayacak en düşük ekonomik düzeyde faaliyet göstermeyi sağlamayı entegre etmek için" oluşturulan etkili bir sistem olarak tanımlamaktadır. Ona göre, "kontrol, ürünün tasarımıyla başlamalı ve ancak ürün, memnun kalan bir müşterinin eline geçtiğinde bitmelidir" (Huggins, 1998: 63; Lorente vd., 1998: 381).

Feigenbaum'un kalite tanımlaması müşterilerin ürün veya hizmet ile deneyimlerine dayanmaktadır. Bu bakımdan Feigenbaum'a göre kalite, örgütü yönetmenin bir yoludur ve müşteri odaklı bir faaliyettir (Summers, 2005: 15). Bu bakımdan Feigenbaum, tek bir kalite tanımlamasından ziyade birçok kalite tanımı yapmaktadır. Kumar vd. (2016: 146), Feigenbaum'un sistematik kalite yaklaşımının temel ideolojisini aşağıdaki şekilde özetlemektedirler:

- *Kalite, bireysel ve ekip çalışması bağınazlığını gerektirir.*
- *Kalite, müşterinin söylediği şeydir.*
- *Kalite, bir yönetim biçimidir.*
- *Kalite ve maliyet bir fark değil, toplamdır.*
- *Kalite, organizasyon çapında bir süreçtir.*
- *Kalite ve yenilik karşılıklı olarak bağımlıdır.*
- *Kalite, sürekli iyileştirme gerektirir.*
- *Kalite bir etikdir.*

Feigenbaum, tüm müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerinin tanımlanmasının kalite zincirinin başlangıç noktası olması gerektiğini ve müşterinin ürün veya hizmeti aldıktan sonra memnun kalmasıyla sona erdiğini savunmaktadır. Böylece bir kalite zincirinin işlevlerini yerine getirebilmek için imalattan pazarlamaya, satın almadan üretime, denetimden sevkiyata kadar tüm organizasyonel faaliyetlerin daha yüksek kalitede olması gerekmektedir. Böylece bir örgüt veya işletme ulusal ve uluslararası pazarlarda kurumsal başarıya ve şirket büyümesine yol açabilecek en önemli güce

sahip olabilecektir. Bu bakımdan başarılı bir kalite kontrol uygulaması ancak aşağıdaki dört direktifin yerine getirilmesiyle mümkündür (Kumar vd., 2016: 143; Summers, 2005: 15).

- Kalite standartlarını tasarlayın.
- Standartlara uygunluğu değerlendirin.
- Standartlar aşıldığında harekete geçin.
- Standartlarda iyileştirme için planlama yapın.

Bu bağlamda Feigenbaum'un toplam kalite kontrol kavramsallaştırmasının uygulama adımlarının Deming'in Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) Çevrimi ile büyük oranda benzeştiği söylenebilir.

Feigenbaum kaliteye ulaşma bağlamında örgütsel yönetim ve liderliği sorumlu tutmaktadır. Ona göre, çalışanların her zaman ve ilk seferinde doğru ürün ve hizmeti üretebilmeleri bakımından gerekli atmosferin sağlanması liderliğin görevidir. Böylece örgüt 'kalite maliyetleri'ni de minimum düzeye indirebilecektir. Feigenbaum'un, Juran ve Crosby gibi üzerinde durduğu bir diğer önemli kavram olan "kalite maliyetleri" toplam kalite kontrol yaklaşımının uygulanması aşamasında ortaya çıkmaktadır.

Feigenbaum, kalite maliyetlerini "başarısızlık maliyetleri", "önleme maliyetleri" ve "değerlendirme maliyetleri" şeklinde sınıflandırmaktadır. Başarısızlık maliyetleri tasarım, üretim, tedarik ve hizmet sürecindeki hatalardan kaynaklanan maliyetlerdir. Feigenbaum, başarısızlık maliyetlerinin müşteri güvenilirliğinin ve gelecekteki siparişlerin kaybına yol açtığını belirtmektedir. Önleme maliyetleri, bir örgütün, ürün veya hizmetlerde düşük kaliteyi önlemek için tasarlanmış faaliyetleri gerçekleştirirken ortaya çıkmaktadır. Değerlendirme maliyetleri ise, örgüt tarafından belirlenmiş seviyeleri korumak için ürün veya hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde muayene ve test prosedürleri dolayısıyla katlanılan maliyetlerdir (Green, 2007: 309-310; Huggins, 1998: 63-34; Summers, 2005: 175-177).

Feigenbaum, toplam kalite kontrolün tam anlamıyla uygulanabilmesi için tam katılımın önemine vurgu yapmaktadır. Ona göre örgütte yer alan her kademedeki çalışan, kalite kontrol faaliyetlerine katıldığı müddetçe ancak kalite gerçekleşebilir. Bu bakımdan ekip çalışması ve tam katılım oldukça önemlidir. Dahası çalışanların,

liderliğin ne yaptığını anlaması da gerekmektedir (Kumar vd., 2016: 145; Sarıkaya, 2003: 65).

3.1.4.5. Kaoru Ishikawa'nın Kalite Yaklaşımı

Japon kalite öncüsü olan Kaoru Ishikawa'nın kalite ile tanışması, Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği'nde kalite kontrol konusunda çalışmalar yürütmesi ile gerçekleşmiştir. Ishikawa II. Dünya Savaşından sonra ABD'ye gelmiş Deming ve Juran ile tanışmış ve kalite yaklaşımının temel prensiplerini oluşturmuştur (Krüger, 2001: 154).

Ishikawa, kaliteyi iki boyutta tanımlamaktadır. Ona göre kalite kavramı dar yorumlandığında ürünün kalitesi anlamına gelmektedir. Geniş yorumlandığında ise kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, bilgi kalitesi, süreç kalitesi, bölümün kalitesi, işçiler, mühendisler, yöneticiler dahil olmak üzere insanların kalitesi, sistem kalitesi, şirketin kalitesi, hedeflerin kalitesi anlamına gelmektedir (Ishikawa, 1995: 47). Öte yandan tüm diğer kalite öncülerinin yaklaşımlarında olduğu gibi Ishikawa da kaliteyi sürekli değişen tüketici beklentilerinin karşılanması olduğunu açıkça ortaya koymakta ve kaliteye ilişkin tutumlarını sıralamaktadır (Hoyer ve Hoyer, 2001: 57):

- *Kalite, tüketici memnuniyeti ile eşdeğerdir.*
- *Kalite, kapsamlı bir şekilde tanımlanmalıdır. Ürünün kaliteli olduğunu söylemek yeterli değildir. Örgütsel kaliteye de odaklanmak gerekir.*
- *Tüketicilerin ihtiyaç ve gereksinimleri değişir. Bu nedenle kalitenin tanımı sürekli değişmektedir.*

Ishikawa'nın kalite yaklaşımı, iyileştirmenin sürekli bir süreç olduğuna ve her zaman bir adım daha ileri götürülebileceğine odaklanmıştır. Feigenbaum ile benzer olarak yalnızca ürün ve hizmet kalitesine odaklanmak yerine, toplam kalite kontrolünün önemine vurgu yapmıştır. Ishikawa (1995: 46), toplam kalite kontrolü “en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak” olarak tanımlamaktadır.

Kumar vd. (2016: 144) Ishikawa'nın kalite bağlamında ilk katkısının Deming'in PUKÖ Çevrimini altı adımlı bir plana dönüştürmesi olarak değerlendirmektedirler. Ishikawa (1995: 61), altı adımı aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- *Amaç ve hedefleri belirle,*
- *Hedeflere ulaşma yöntemlerini belirle (P),*

- *Eğitim ve yetiştirmeye meşgul ol,*
- *İşi uygula (U),*
- *Uygulamanın sonuçlarını denetle (K),*
- *Yapılması gerekeni yap (Ö).*

Görüldüğü üzere Ishikawa, Deming'in PUKÖ Çevrimine amaç ve hedef belirleme adımı ile eğitim aşamasını da dahil etmiştir. Ishikawa'nın kalite bağlamında eğitime en önem veren kalite gurusu olduğu söylenebilir. Şöyle ki ona göre kalite “eğitimle başlar, eğitimle biter” (Ishikawa, 1995: 40). Başka bir deyişle, herkesin katıldığı bir kalite kontrol ancak her kademede yer alan çalışanların kalite kontrol eğitimi almasıyla mümkündür. Bu eğitimin uzun süreli olması, teori ve uygulamayı içermesi, kalıcı ve sürekli olması gerekmektedir (Ishikawa, 1995: 40).

Ishikawa'nın kalite bağlamında bir diğer önemli katkısı “kalite kontrol çemberleri”dir. Kalite kontrol çemberini “kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı işyerinde yürüten küçük bir grup” biçiminde tanımlayan Ishikawa (1995: 141-142), bu küçük grubun sürekli olarak örgüt çapında bütün üyelerin katılımıyla, kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, denetim ve ilerleme, kalite kontrol tekniklerinden yararlanma işlerini yürüttüğünü belirtmektedir. Ishikawa, kalite kontrol çemberlerinin en fazla 10 üyeden oluşması gerektiğini ifade etmektedir. Ona göre, kalite kontrol çemberi etkinlikleri, insan yapısı ile uyumlu faaliyetler olduğu için ırk, tarih, sosyal ya da politik sisteme bakılmaksızın dünyanın her yerinde başarılı olabilir (Ishikawa, 1995: 156).

Çalışma kapsamında önemli olan bir diğer Ishikawa katkısı “Balık Kılçığı Diyagramı”dır. “Neden-Sonuç Diyagramı” olarak da bilinen bu yöntemle Ishikawa, “bir sorunun nedenlerini analitik bir bakış açısıyla inceleyip en optimum çözüm stratejisini” geliştirmeyi amaçlamıştır (Sarıkaya, 2003: 67). Bu diyagram, problem ifadesi olarak merkezi kemik, ana neden kategorileri olarak yan kemikler ve ayrıntılı nedenler olarak alt kemikler ile yapılandırılmıştır. Diyagram, bir üründe tanımlanan bir sorun ile olası nedenleri arasındaki ilişkileri açıkça ortaya koymaktadır. Ishikawa diyagramı, kalite kusurlarına neden olan nedenleri anlamak ve tüm olası nedenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kullanmıştır (Liliana, 2016: 2).

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında, kalite kavramı tarihsel gelişim süreci içerisinde ele alınmış, TKY yaklaşımına evrilmesi, temel kavramları ve önde gelen

teorisyenlerinin yaklaşımı katkıları tartışılmıştır. Bu bağlamda ilerleyen başlıkta TKY'nin kamu yönetiminde uygulanmasına ilişkin nedenler tarihsel perspektifle ele alınmaktadır.

3.2. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi

Özel sektörde ortaya çıkan bir yönetim teorisi olan TKY, 1980'li yıllar ile kamu sektöründe de yaygın olarak uygulama alanı bulmuştur. Özellikle dünyada ticaret olanaklarının artması, bilgi ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler ve küreselleşme ile kamu yönetiminde hâkim olan paradigmanın değişmesi TKY'nin kamu sektöründe de uygulanmasını gündeme getirmiştir (Aykaç ve Özer, 2006: 183).

TKY'nin kamu yönetiminde uygulanmasına yol açan nedenleri detaylı bir şekilde sıralamak mümkündür. Özer vd. (2019b: 50-53) YKY anlayışının ortaya çıkması, kamu yönetiminin genel sorunlarına ilişkin çözüm arayışları, kamu hizmet maliyetlerinin artması, özelleştirmeye yönelik artan baskı, düşük verimlilik ve kaynak israfının kamuda TKY'nin uygulanmasına ilişkin nedenler olduğunu belirtmektedir.

Bu nedenlere yakından bakmak gerekirse, YKY'nin ekonomi politik alt yapısını oluşturan neoliberalizm, piyasanın devlete öncelendiği, özel mülkiyetin kamusal mülkiyete üstün tutulduğu bir yaklaşımdan hareket etmektedir (Kozanoğlu vd. 2008: 67). 1970'li yıllarda ortaya çıkan ekonomik kriz “verimlilik krizi” biçiminde nitelendirilmiş, krizin nedenleri olarak ise “enflasyon, işçi sendikaları mücadeleleri, refah harcamalarının artışı, devlet tekelleri ve piyasa serbestisinin sınırlı olması” gibi unsurlar görülmüştür. Böylece kalkınmanın asli aktörü olarak görülen devlet, kalkınamamanın nedeni olarak görülmüş ve özel sektör girişim ve tekniklerinin kalkınmayı gerçekleştireceği ileri sürülmüştür (Kaçer ve Erat, 2014: 36). Esasen, refah devleti uygulamalarına bir tepki olarak ortaya çıkan bu anlayış, kamu kuruluşlarının verimsiz ve hantal çalıştığı iddiasından hareket etmekte ve kamu kurumlarında genel olarak verimliliği artırmayı amaçlamaktadır (Karcı, 2008: 40-64). Bu anlamda Özer'in deyimiyle “katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi esnek ve piyasa tabanlı kamu yönetimine başka bir deyişle, işletmeye dönüştürülmüştür” (Özer, 2005: 3).

TKY'nin kamuda uygulanmasına yol açan ikinci neden kamu yönetiminin genel sorunlarına çözüm arayışı çabaları olarak gösterilmektedir. Özellikle YKY'nin de eleştirdiği noktalar arasında olan devletin aşırı merkeziyetçi bir bürokratik yapılanmaya sahip olması, bu yapının kırtasiyecilik ile kaynak israfına yol açarak

verimsiz faaliyette bulunmasına yol açması bu sorunlar arasında sayılmaktadır. Bu sorunların aşılması noktasında TKY bir reçete olarak görülmüştür. Dolayısıyla, kamusal faaliyetlerin performansının artırılması bağlamında TKY, YKY'nin en önemli aracı olarak işaret edilmektedir (Leblebici vd., 2001: 131).

Kamu sektöründe TKY'nin uygulama nedenlerinden bir diğeri maliyetlerin artmasıdır. Kamu hizmet sunumunda birim maliyetlerinde yaşanan artışlar, en az maliyetle en fazla çıktının alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İşlemlerin süreç adımlarının kısaltılması, ilk seferde doğru yap ve sıfır hata prensiplerine sahip olan TKY, bu anlamda bütçesel ve finansal sorunların aşılmasında işlevsel olarak kullanılmıştır (Özer vd., 2019b: 52).

TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasına yol açan bir diğer neden ise, kamunun kalitesiz hizmet sunduğu ve verimsiz faaliyette bulunduğu iddiasının yol açtığı özelleştirme baskılarıdır. Balcı (2005: 199-200) ABD'de yapılan bir araştırmada vatandaşların neredeyse yarısının devleti; etkin, verimli ve kaliteli hizmet sunmamakla eleştirdiğini belirterek, kamu sektörünün özel sektör gibi yapılanması gerektiğini düşündüklerine dikkat çekmektedir. Bu sorunlara çözüm olarak gündeme getirilen özelleştirme ile kamu hizmeti faaliyetlerinin özel sektör eliyle yürütülmesi beklenmektedir.

Kamu sektörü ağırlıklı olarak hizmet sunumu gerçekleştirdiğinden TKY ilk aşamada kamu hizmetlerinin sunulmasında gündeme gelmiştir. Milakovich (1990: 28), kamu kurumlarının da Amerikan imalat endüstrilerinin 1970'lerde karşı karşıya kaldığı rekabetçi zorluklarla karşı karşıya kaldığını belirtmektedir. Balcı (2005: 196) ise TKY'nin en düşük maliyetle verimliliği gerçekleştirme yöntemlerinden birisi olarak görülmesinin, aynı zamanda maliyetleri azaltarak hem ürün ve hizmet kalitesini artırmasının hem de müşteri memnuniyeti sağlamanın, onu birçok kurum ve kuruluş için tercih edilebilir kıldığını ifade etmektedir.

Coşkun (2002: 77), TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasının kamuda gerçekleştirilen reform çalışmalarıyla yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede kamuda maliyet etkinliğinin sağlanarak hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmiştir. Coşkun, başlangıçta kamu yönetiminde yapılan reformların amacının “kamu sektörü yönetiminin kalitesini iyileştirerek kamu sektörünün performansını artırmak” olduğunu ifade etmektedir. Böylece, kamu örgütleri için standartların

belirlenmesine, performansın izlenmesine ve yönetimin güçlendirilmesine önem verilmiştir. Ardından, hizmetlerin alıcısı konumunda olan vatandaşların sesi de reformlarda yer bulmaya başlamış, kamu hizmetlerinin müşterisi olarak vatandaş taleplerinin dikkate alınması kamu sektöründe de TKY'nin 'müşteri odaklı' olarak uygulanmasını beraberinde getirmiştir (Coşkun, 2002: 77).

TKY'nin kamu yönetiminde ilk uygulama örnekleri ABD'de ortaya çıkmıştır. Ardından Avrupa ülkeleri ile Avustralya kamu yönetiminde de TKY uygulamaları hızla yayılmıştır. Türk kamu yönetiminin TKY ile tanışması ise 1990'lı yıllar ile TÜSİAD ve KalDer'in çalışmalarıyla gerçekleşmiştir (Coşkun, 2002).

Kamu hizmeti kalitesini iyileştirmek, modernize etmek ve daha etkin hale getirmek için bir dizi ilke, araç ve yönetim süreci olarak ele alınan TKY, Türk kamu yönetiminde kurumsal bazda bazı bakanlıklarda uygulama alanı bulmuştur. Bu bağlamda ilk olarak ulaştırma, ticaret, sağlık ve güvenlik hizmetleri alanlarında TKY uygulanmıştır. Mülga Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 1 Eylül 1997 tarihinde başlatılan "Mükemmelliğe Doğru Yolculuk" projesi kapsamında ISO 9000 Standardı belgesini almıştır. Sağlık alanında Başkent Üniversitesi öncülüğünde bazı hastaneler de ISO 9000 Standardı Belgesini almışlardır. Türk silahlı kuvvetlerinde TKY çalışmaları ise 1997 yılında başlamıştır. Bu kapsamda Genelkurmay Başkanlığınca gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda bazı birimlerin ISO 9001 Standardı Belgesi aldıkları görülmektedir (Leblebici vd., 2001: 132).

Her ne kadar bakanlıklar düzeyinde kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin standart bir yasal düzenleme bulunmasa da günümüzde kurumsal bazda birçok bakanlığın kalite çalışmaları yürüttüğü görülmektedir. Bu çalışmalar daha çok ISO belgelendirme çalışmalarına yönelik olarak gerçekleştirilmekte ve böylece hizmetlerin nasıl kaliteli yapıldığına ilişkin vurgu artırılmaktadır.

3.3. Genel Değerlendirme

Bu bölümde kalite kavramının ne olduğu ve tarihsel gelişim süreci içerisinde nasıl bir yönetim yaklaşımına dönüştüğü nedenleriyle irdelenmiştir. Aynı zamanda TKY'nin önde gelen teorisyenlerinden Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa ve Juran'ın yaklaşıma katkıları ve yaklaşım çerçevesinde oluşturdukları argümanları analiz edilmiştir. TKY'nin ana kavramlarının neler olduğu ifade edilmiş, kamuda uygulanışına ilişkin tarihçe ve nedenler de tartışılmıştır. Buradan hareketle, sonraki

bölümde SP ve TKY'nin ortak ilke ve amaçları ele alınarak, yaklaşımların genel olarak yükseköğretim alanında uygulamaları ile özel olarak Türk yükseköğretim sisteminde uygulamalarına bakılmıştır. Bu çerçevede SP ve TKY'nin birlikte uygulanabilirliği mevzuat çerçevesinde analiz edilmiştir.



4. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde SP ve TKY yaklaşımlarının örtüşen ilke ve amaçları literatür bağlamında ortaya koyularak, yükseköğretimde bu yaklaşımların uygulanması tarihsel perspektif ile ele alınmaktadır.

Literatürde SP ve TKY yaklaşımlarının benzerliğini ve farklılığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İlğan vd., 2008; Kantardjieva, 2015; Kettunen ve Kantola, 2007; Moldovan, 2012; Oschman, 2017; Ölmez ve Önen, 2019; Özer, 2011; Prajogo ve Sohal, 2004; Shawyun, 2016; Vinzant ve Vinzant, 1996b). Vinzant ve Vinzant (1996b), SP ve TKY yaklaşımlarının her ne kadar ortaya çıktığı zaman dilimi bakımından farklılaşsa da iki yaklaşımın örgüt görüşü, planlama, uygulanma zamanı, liderlik ve yönetim kontrolü bakımından benzeştiğini belirtmektedirler. Her iki yaklaşım da önce özel sektörde uygulama alanı bulmuş sonra kamu yönetiminde de uygulanmaya başlamıştır. SP’de daha baskın olmakla birlikte her iki yaklaşım da ‘gelecek odaklı’dır. SP ve TKY’nin temelini karar almadan önce detaylı ve geniş çaplı bir analiz yapmayı öngören rasyonel model oluşturmaktadır. Her iki yaklaşımda örgütler açık sistemler olarak kabul edilmekte, çevresel fırsat ve tehditlerin önemine vurgu yapılmakta ve örgütteki tüm üyelerin katılımıyla uygulama zemini bulacağı ifade edilmektedir (Özgüner ve Özgüner, 2015; Coşkun, 2011).

Kantardjieva (2015), SP ve TKY arasındaki benzerlikleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Her ikisi de açıkça belirlenmiş misyon ve hedefler dizisini işaret eder.
- SP bir plandır, TKY ise ilkeler ve teknikler ile çalışmanın bir yoludur.
- Her ikisi de teoriye değil, eyleme atıfta bulunur.
- Her ikisi de yönetsel liderliğin bağlılığını gerektirir.
- Her ikisi de tüm personelin sürece katılımını gerektirir.
- Her ikisi de kullanıcılara/tüketicilere odaklanır, TKY’de bu bir zorunluluk iken, SP’de bu durumun sürecin başlangıcında görünür olması beklenir.
- Her ikisi de prosedürlerin analizini gerektirir, TKY’de bu durum örtük olarak ortaya çıkmakta, SP’de ise açık bir şekilde araç olarak belirlemektedir.

- Her ikisi de iyileşmeyi işaret eder, TKY’de özel olarak, SP’de ise genel olarak.
- Her ikisi de denetim ve değerlendirmeyi içerir.
- SP, yalnızca anahtar personeli içerir, TKY ise her aşamada herkesi içerir.
- SP üst kademelerden aşağıya doğru çalışır, TKY ise alt kademelerden yukarıya doğru ilerler.

Öte yandan SP ve TKY arasında belirli farklar da bulunmaktadır. TKY müşteri memnuniyetini sağlamak ve bu memnuniyeti artırmak için kalitenin devamlı artırılmasını gerektirmektedir. SP ise, örgütsel vizyonu öne çıkarmakta, çevresel fırsat ve tehditler karşısında kurumun nasıl pozisyon aldığıyla ilgilenmektedir. Dolayısıyla, TKY müşteri memnuniyetini esas almasına karşın, SP örgütün içinde bulunduğu çevresel koşullar altında nasıl hayatta kalacağı ile ilgilenmektedir (Özgüner ve Özgüner, 2015).

SP’nin TKY’nin bir boyutunu oluşturduğu ve bu iki yönetim anlayışının birlikte yürütülmesi gerektiğine ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır (Coşkun, 2011; Özgüner ve Özgüner, 2015; Prajogo ve Sohal, 2006; Vinzant ve Vinzant, 1996b). Dahası, iki yaklaşımın da ancak birbiriyle ‘bütünleştirildiğinde’ etkinliğin sağlanacağı ifade edilmektedir. Her ne kadar teorik anlamda bu iki yaklaşımın benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyulsa da uygulamada iki yaklaşımın nasıl bütünleştirileceğine ilişkin oldukça sınırlı çalışma bulunmaktadır (Kettunen ve Kantola, 2007; Kettunen, 2010; Kettunen, 2011). Benzer şekilde, bu çalışmalar her iki yaklaşımın örtüşen amaç ve ilkelerine ilişkin de sınırlı tartışma içermektedir. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde SP ve TKY yaklaşımları literatür ışığında ilkeleri ve amaçları bakımından karşılaştırılarak örtüşme durumları ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte yükseköğretimde bu iki yaklaşımın uygulamaları ABD, Avrupa ve İskandinav ülkeleri özelinde tarihsel perspektifle analiz edilmiştir. Bu bağlamda Türk yükseköğretim sisteminde de stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının tarihsel gelişimine değinilmiş, ardından her iki yaklaşımın mevzuatı ışığında süreçlerde yer alan aktörler ve sürecin çıktıları belirlenmiştir. Son olarak, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılıp uyumlaştırılamayacağı, süreçlere ilişkin mevzuat çerçevesinde analiz edilmiştir.

4.1. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İlkeler Bakımından Karşılaştırılması

SP ile TKY yaklaşımları esas olarak bazı temel ilkelere dayanmaktadır. Literatürde bu ilkeler her yaklaşım özelinde ayrı ayrı ortaya koyulmaktadır (Bryson; 2004; Coşkun, 2011; Diamandescu, 2016; Ghobadian ve Speller, 1994; Gürer, 2006; Mohammadian, 2017; Morden, 2016; Özgüner ve Özgüner, 2015; Powell, 1995; Yusof ve Aspinwall, 1999). Bu bağlamda yapılan doküman analizi ile her iki yaklaşımın örtüşen ilkelerinin liderlik, müşteri odaklılık, katılımcılık, ekip çalışması, sürekli iyileştirme, kontrol ve örgüt kültürü olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle, bu başlıkta SP ve TKY'nin bu ilkelerinin örtüşme durumu analiz edilmiştir.

4.1.1. Liderlik

Bir örgütte faaliyet ve eylemlerin örgütsel amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan, çalışanlara rehberlik ederek onları yönlendiren lider yönetim bağlamında oldukça önemli bir kavramdır. Taylor vd. (2008: 372) liderliğin stratejik yönetim ile alakalı karar, verme iradesi ve politika üretmeyi yansıtan bir unsur olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla liderlik, stratejinin etkili bir şekilde uygulanmasında çok önemli faktörlerden biri olarak ele alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004; Pearce ve Robinson, 2015; Thompson ve Strickland, 2001).

Stratejik planlamanın tam olarak uygulanması ve amaçların gerçekleştirilmesi bağlamında lider oldukça önemli bir yerde konumlanmaktadır. Geleneksel liderden farklı olarak stratejik lider, 1960-1970'li yıllarda örgütlerin açık sistemler biçiminde ele alınması ve çevresel koşulların örgütün varlığını sürdürmesi bağlamında öneminin artması sebebiyle ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda stratejik lider, “geleceği ön görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığıyla gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri” gerçekleştiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Songür, 2011: 63). Maghroori ve Roland (1997: 64) stratejik lideri; misyon, vizyon, politika ve prosedürlerin yer aldığı stratejik yönetimden daha geniş bir çerçevede konumlandırmaktadırlar. Stratejik yönetim misyon, politika ve prosedürlere ilişkin bir süreç iken, stratejik liderlik bunların yanında vizyonu da kapsamaktadır (Cannella ve Monroe, 1997: 213). Bu bakımdan stratejik lider, bir örgütün iç ve dış çevreyle uyumlu olarak faaliyet gösterme sürecini yönetme yetkinliğine sahip, örgüt için değer yaratacak fırsatların farkında olan ve bunlardan

faydalanma vizyonuna sahip kişidir (Jooste ve Fourie, 2009: 52). Ülgen ve Mirze (2014: 183)'ye göre, vizyon ya örgütün kurucusu veya yöneticisi tarafından oluşturulup örgüt mensubu tüm çalışanlar ile paylaşılır ya da örgütün tüm çalışanları ile geliştirilir. Her iki durumda da vizyonun başarısı örgütün üst yöneticilerinin liderlik vasıflarına sahip olmasına bağlıdır. Benzer şekilde Yukl (2018: 299) da stratejik lider için gereken ilkelerin en başında “uzun vadeli amaç ve önceliklerin belirlenmesi”ni işaret etmektedir. Kısaca, stratejik lider, dış çevreyi sürekli izler, tehdit ve fırsatları zamanında öngörür ve bu doğrultuda örgütün çevreye uyumunu sağlayacak stratejiler belirler. Bu stratejilerin uzun dönemli amaçlar ile uyumlu olması ve örgütün var olan yetenekleri çerçevesinde uygulanabilir olması gerekmektedir. Bu durum da ancak stratejik planlama ile mümkündür (Yukl, 2018: 303).

Bu öneminden hareketle stratejik lider, yönetim ve planlama ile bir üçgende mihenk taşı olarak temsil edilmektedir. Dolayısıyla liderler, bir kurumu etkili bir şekilde ileriye taşımak, mevcut misyon durumundan yeni ve daha iyi bir vizyon durumuna ulaştırmakla yükümlüdürler (Taylor vd., 2008: 372).

Stratejik planlama yaklaşımında, yöneticilerin yukarıda belirtilen liderlik özelliklerine sahip olmaları oldukça önemlidir. Liderin vizyon sahibi olması, iç ve dış paydaşları kurum için bir vizyon oluşturmaya dahil etmesi, stratejik hedeflere bağlılık oluşturmak ve kurumun stratejik gündemini ilerletmek için kurumsal kaynakları ve enerjileri etkili ve verimli kullanması, ortaya çıkan sorunları belirleme becerisi ve bunların kuruluş için ne anlama geldiğini anlaması, kurumsal değişimi sağlamaya yardımcı olacak ekipler ile ilişki kurması gerekmektedir. Bu nedenle, stratejik planlama iyi liderliği desteklemekte ve liderlik becerilerini geliştirmek için bir bağlam sağlayabilmektedir (Poister ve Streib, 1999: 323-324). Dolayısıyla, başarılı stratejik planlamanın en önemli unsuru üst yönetimin liderlik becerisi göstermesidir. Mintzberg ve Quinn (1996: 67-68), üst yönetimin örgütün içerisinde faaliyette bulunduğu iç ve dış çevreyi tanımasını, vizyoner ve stratejist özelliğe sahip olmasını, iç ve dış paydaşları etkileyerek stratejik yönetim sürecini her aktörün gelişeceği bir öğrenme ortamına dönüştürmesi gerekliliğinden bahsetmektedirler. Bunula birlikte liderliğin, çalışanlar arasında uygun iletişim, güven ve kurumsal bağlılığı sağlaması, kaynakların dağılımında eşit davranması, astlarının motivasyonunu sağlamasına ilişkin aksiyon alması da beklenmektedir (Paris, 2003).

SP yaklaşımında olduğu gibi liderlik TKY’de de oldukça önemli bir ilkedir. Tüm çalışanların yönetim sürecine katıldığı, sıfır hata yaklaşımıyla kaynakların etkili biçimde kullanımının sağlandığı, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinin amaçlandığı TKY’nin başarısı liderliğin başarısıyla paralel bir şekilde ilerlemektedir (Dobbs, 1994: 91; Taş ve Aksu, 2011: 353). Liderlik, TKY bağlamında vizyonu sağlamak ve yönlendirmek olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle TKY’de liderlik bir örgütte tüm çalışanların katılımının sağlandığı, müşteri memnuniyetinin amaçlandığı uzun vadeli başarının hedeflendiği bir yönetim yaklaşımıdır (Verma, 2014: 73)

Oakland (2011: 525), bazı yönetim ekiplerinin geleneksel yönetim tarzından koparak “yönetimsel bir atılım” yaptıklarını belirtmektedir. Burada yönetimsel atılımdan kasıt “etkili liderlik”tir. Bu bağlamda etkili lider, çevredeki fırsatları öngören bir vizyonla hareket etmekte, örgüte rekabet avantajı sağlayacak aksiyonlar almaktadır. Dahası lider, örgütsel değer ve inançların tüm çalışanlarca benimsenmesinde, alınan kararların gerçekleştirilmesinde etkili ve katma değer yaratan faaliyetlerin tercih edilmesinde belirleyicidir (Oakland, 2011: 525).

Djordjevic vd. (2020: 682), liderliğin, örgütte TKY’nin tüm unsurlarının geliştirilmesi, uygulanması ve uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşılması için başlangıç noktası olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde Coşkun (2011: 49) da TKY uygulamalarında liderlik desteğinin başarılı bir TKY için en önemli gösterge olduğunu belirtmektedir. Kalite gurularınca TKY’nin uygulanması ve başarısında üst yönetim desteğinin hayati öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu durum, aynı zamanda üst yönetime, çalışanlara gerekli motivasyon desteğinin ve eğitimin sağlanması ile örgüt kültürünün TKY uygulamalarına uygun hale getirilmesi gibi sorumluluklar da yüklemektedir.

Liderlik ile örgüt, uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmekte ve örgütte kalite bağlamındaki farkındalık düzeyi artırılmaktadır. Vizyoner bir bakış açısı ile lider örgütün müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde faaliyette bulunacak sistemler oluşturmakta, ilişkiler kurmakta ve böylece kurumsal bağlamda TKY’nin oluşturulması bakımından oldukça önemli rol üstlenmektedir (Gürsakal, 2005: 81). Buradan hareketle Verma (2014: 65), bir örgütte yönetimin liderliği gerçekleştirecek şekilde oluşturulması gerektiğine dikkat çekerek, etkili planlama yapılması, hedeflere

ulaşılması ve çalışanlarda kalite farkındalığının sağlanması için liderliğin vazgeçilmez olduğunu ifade etmektedir.

Gür (1996: 83), üst yönetimin ya da başka bir deyişle liderliğin bir örgütte “sistem geliştirmekle” sorumlu olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, liderlik sistem geliştirmekte ve çalışanlar da bu sistem içerisinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmektedir. Bu bağlamda TKY’de liderlik karlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurarak süreçleri geliştirmekle sorumludur. Öte yandan liderliğin esas görevi ise çalışanlara yol göstermek, onları eğitmek, onlara yardımcı olmak ve onları koordine etmektir (Gür, 1996: 84-85).

Mosadeghrad (2006: 619) bir örgütte TKY’nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan önemli unsurları sıralamaktadır. Bu unsurlar, etkili ve güçlü liderlik, üst yönetimin desteği, çalışanların bağlılığı ve gönüllü katılımı, vizyon ve değerlerin en üst düzeyden en alt düzeye kadar paylaşılması, çalışanların yetkilendirilmesi ve kalite için öğrenmeyi kapsamaktadır. Öte yandan Deming, TKY’nin üst yönetimin liderliği aracılığıyla başlatılması gerektiğini belirtmektedir. TKY yaklaşımında liderin sahip olması gereken nitelik ve özellikler literatürde aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır (Couper ve Lobitz, 1991: 48; Özden, 1999: 71): Lider;

- Örgüt ile ilgili kararları almada i ve dış paydaşların görüşüne başvurmalıdır.
- Kalitenin misyon düzeyinde ifade edilmesini sağlamalıdır.
- Tüm alışanların kendilerini geliştirmesine yönelik ortam sağlamalıdır.
- Yaratıcılığı desteklemelidir.
- Esnek yönetim mekanizmalarını kullanmalıdır.
- Çalışanların en üst düzeyde motivasyon ve performans gerçekleştirmelerini sağlayacak ortamı olanaklı hale getirmelidir.

Yukarıdaki açıklamalardan görüldüğü üzere liderlik hem SP hem de TKY yaklaşımlarının merkezinde yer alan en önemli ve kilit role sahip ilkelerden biridir. Her iki yaklaşımın örgütteki başarısı etkili, geleceği öngören, paydaşlarıyla iyi ilişkiler kuran, vizyon sahibi ve yönetsel olarak esnek olma özellikleri taşıyan liderlik ile mümkündür. Kısaca, SP ve TKY’nin vazgeçilmez koşulu liderliktir. Bu yönetim

yaklaşımlarını desteklemeye yönelik liderliğin bulunmadığı örgütlerde ne SP ne de TKY'nin örgüte katkı sağlayıcı nitelikte uygulanması ihtimal dahilinde değildir.

4.1.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık kavramının ne olduğu konusunda uzlaşılabilmiş bir tanım bulunmamaktadır. Kavram kullanıldığı bağlam ve amaçlar bakımından farklı anlamlar içermektedir. Bu bağlamda müşteri odaklılık kavramı, 'hizmet', 'ürün' ve 'çalışan' unsurları çerçevesinde bu unsurların kim tarafından sağlandığına dayalı olarak farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Örneğin; özel sektörde faaliyette bulunan bir çocuk giyim markasının müşterileri çocuklar iken, kamu hizmeti yürüten bir bakanlığın müşterileri yurttaşlardır.

Müşteri odaklılık kavramının öznesinin dinamik bir yapıda olması, kavramın tanımını zorlaştırır da genel olarak müşteri odaklılık, müşteri talepleri doğrultusunda örgütün tüm faaliyetlerini yönetmesi ve birimlerini bu doğrultuda hareket etmeye yönlendirmesi olarak ele alınabilir (Çetin vd, 1998: 55). Faaliyetlerin müşteri odaklı olması veya müşteri tarafından yönlendirilmesi örgütün pazarda meydana gelen değişimlere cevap verme becerisini artırmaktadır. Bu bakımdan müşteriler, bir örgüte pazar bilgisi ve rakiplerinin faaliyet düzeyi hakkında bilgi sağlayan en değerli kaynaktır. Dahası müşteri odaklılık, ürün ve hizmetlerin eksik ya da aksayan yönlerine ilişkin bilgi sağlayarak sürekli iyileştirme çalışmalarını şekillendirmektedir (Tak, 1998: 573).

Müşteri odaklılık, TKY'de oldukça önemli bir ilke olarak ortaya çıkmaktadır. Öyle ki müşteri odaklılık kavramı birçok kalite ve TKY tanımında yer almaktadır. Örneğin Ishikawa (1995: 46), TKY'yi "en ekonomik, en kullanışlı ve her zaman müşteriye tatmin eden ürünün üretilmesi" olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, TKY'de temel amaçlardan birisi müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak saptanması, eksiksiz yerine getirilmesi, müşteri tatminin sağlanarak memnuniyetinin gerçekleştirilmesidir (Goetsch ve Davis, 1997: 14). Buradaki müşteri kavramıyla yalnızca dış müşteri değil, iç müşteri başka bir deyişle, çalışanlar da kapsamaktadır. Dolayısıyla, TKY iç ve dış müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tam olarak karşılama amacını taşımaktadır (Kavrakoğlu, 1996: 19; 76). Aguayo (1994: 47), kaliteyi ürünü müşteri açısından geliştiren her şey olarak ele almaktadır. Böylece, müşteri odaklı olarak faaliyetlerini organize eden ve yürüten örgütlerin rekabetçi üstünlük sağladığı, müşterilerin mevcut

ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayarak onlar için değer yaratmanın sürekli hale getirildiğini belirtmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 3). Başka bir deyişle, müşteri odaklılık müşterilerin ihtiyaçları ve öncelikleri hakkında örgütlere bilgi sağlamakta ve örgütlerin de bu bilgiler ışığında faaliyetlerini sürekli olarak gözden geçirmelerini gerektirmektedir (Dobbs, 1994: 91; Gürsakal, 2005: 71).

1980’li yıllarda uygulanan Neo-liberal politikalar ile kamu yönetiminde yaşanan değişim ve dönüşümler sonucunda müşteri kavramı kamu yönetimi alanına da giriş yapmıştır. Neoliberal ideoloji ile devletin bir işletme olarak kavranışı yurttaşlığın da içeriğini dönüşüme ğratmıştır. Böylece yurttaş, kamusal hizmetlerin müşterisi olarak ele alınmış, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi bağlamında yurttaşa etkili ve verimli hizmet sunmak esas amaç olarak ortaya çıkmıştır (ukurayır, 2000: 44). Kamu yönetiminde performans temelli yönetimin fikir babaları sayılan David Osborne ve Ted Gaebler’in 1992 yılında yayımlanan ‘Devletin Yeniden Yapılandırılması – Girişimci Ruhu Kamu Sektörü Nasıl şekillendiriyor?’ isimli kitabında devletin müşterisine hizmet sağlamada işletme kadar iyi olması gerektiği ne sürülmüştür. Bu bağlamda müşteri odaklı bir yönetim anlayışının bürokratik yönetime göre birçok avantaj sağladığını belirten Osborne ve Gaebler (1992: 180-185) bu avantajlardan bazılarının, müşterilere karşı hesap verebilirlik, daha fazla yenilik, daha fazla hizmet seçeneği ve daha az israf olarak sıralamaktadır. Eren (2003: 65), yurttaşın müşteri olarak kavranışının “kamusal hizmetleri çabukluk, kalite, miktar, fiyat gibi unsurlar bakımından eleştirebilmesine imkân” tanıdığını ve hizmetleri her anlamda sorgulayabilme fırsatı yarattığını iddia etmektedir.

Kamu yönetiminde müşteri kavramının öznesi sunulan hizmetin niteliğine göre değişmektedir. Bu bağlamda kamunun kendisi bir müşteri olabileceği gibi (Thomas, 2013: 789), spesifik olarak sunulan hizmete göre de müşteri öznesi değişebilmektedir. Örneğin Mark (2013: 3), değişen hükümet politikalarıyla artan ğrenci beklentilerinin, niversiteler üzerinde daha hesap verebilir olmaları için baskı oluşturduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda özellikle kalite çalışmalarıyla beraber ğrenci beklentileri, memnuniyet düzeyleri ve geri bildirimleri niversiteler için oldukça önemli unsurlar olarak ortaya çıkmıştır.

TKY’deki kadar açık ve net olmasa da SP yaklaşımı da müşteri odaklılık ilkesi üzerinde durmaktadır. Ancak SP yaklaşımında vatandaş ve müşteri odaklılık paydaş

düzeyinde önceliklendirilirken, vatandaş ve müşteri tatmini TKY'nin amaçlarından biri olarak ele alınmaktadır. Dahası yukarıda belirtildiği üzere müşteri odaklılık kavramının kendisi TKY'nin tanımında yer bulmaktadır. Öte yandan SP yaklaşımında paydaşlar önceliklendirilerek görüşleri alınmaktadır.

Üniversitelerde paydaşlar, “üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlar” (SBB, 2021: 17) olarak tanımlanmaktadır. Paydaşlar iç ve dış paydaşlar olarak iki grupta incelenmektedir. İç paydaşlar, “üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen çalışanlar ve yöneticiler gibi üniversite içindeki kişi ve gruplar”dır. Dış paydaşlar ise, üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite dışındaki; öğrenciler, potansiyel öğrenciler, mezunlar, üniversite faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları gibi kişi, grup veya kurumlardır (SBB, 2021: 18). Stratejik planlama sürecinin özellikle durum analizi aşamasında paydaşların önceliklendirilerek görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi, hizmetlerin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesini sağlayarak stratejik planın başarı düzeyini artıracaktır. Ayrıca paydaş analizi hem TKY hem de SP süreçlerinin temel ilkelerinden katılımcılığı sağlamanın da en önemli aracı olarak kabul edilmektedir.

4.1.3. Katılımcılık

Katılımcılık kavramı genel olarak yönetim organları veya örgütler ile bunların paydaşları arasında sürekli ve karşılıklı bir ilişki şeklinde tanımlanabilir. Masschelein ve Quaghebeur (2005: 56), katılımcılığın yalnızca karşılıklı bir ilişki olmadığını aslında insan varoluşuna ilişkin bir pratik olduğunu belirtmektedirler. Başka bir deyişle, bireylerin katılıma çağırılması ihtiyaçlarının ve çıkarlarının temsilcisi olarak konumlandırılması, katılım pratiğinin özgüven, benlik saygısı ve kendi kaderini tayin etme aracı olarak ele alınmasını beraberinde getirmektedir (Masschelein ve Quaghebeur, 2005: 56).

Genel olarak yönetimde, özel olarak ise kamu yönetiminde katılım, yönetimin karar alma, planlama ve uygulama süreçlerine devlet-dışı kurum, kuruluş veya vatandaşların dâhil olmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda katılım, yönetim kapasitesinin ve faaliyetinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde etkili bir araçtır. Katılımın

gerçekleştirilmesine yönelik olarak çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Bilgilendirme toplantıları, broşürler, geri bildirimler, anket uygulamaları ve web siteleri bu araçlardan bazılarını oluşturmaktadır (Ateş ve Buyruk, 2018: 83; 85).

SP yaklaşımında katılımcılık oldukça önemli bir noktada konumlandırılmaktadır. Şöyle ki, stratejik planların iç ve dış paydaş katılımıyla oluşturulması mevzuat çerçevesinde bir zorunluluktur. Mülga Kalkınma Bakanlığının 2012 yılında yayımladığı “Katılımcılığın ilkeleri: Katılımlı çalışmaları tasarlayan, uygulayan ve yönetenler için uygulama kılavuzu” kavramın önemini göstermektedir. Bu kılavuzda katılım, “yönetim organları ya da kurumları ve bunların paydaşları arasında süregelen ve karşılıklı yarara dayalı ilişki” biçiminde tanımlanmaktadır. Katılımın iyi uygulanmasının ilgili süreçte yer alan bütün örgüt ve mekanizmaların kapasitesinin geliştirilmesini gerçekleştireceği ifade edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 7).

Bunun yanında, Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde stratejik plan hazırlık çalışmalarının “kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleriyle ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları” sağlanarak gerçekleştirilir denilmektedir. Ancak katılım yalnızca stratejik plan hazırlık aşamasında değil, stratejik planın uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında da oldukça önemlidir. Katılımcılık, stratejik planın hazırlık aşamasında interaktif bir şekilde gerçekleştirilirken, izleme ve değerlendirme aşamalarında ‘bilgilendirme’ temelinde ilerlemektedir. Bu bağlamda anılan Rehberde “izleme ve değerlendirme, üst yönetici ile paydaşlara bilgi sağlamak ve kamu hizmet sunumunu iyileştirmek amacıyla periyodik olarak gerçekleştirilir” denilmektedir (SBB, 2021: 78; 82).

SP süreci açısından oldukça önemli olan katılımcılık ilkesi, TKY’nin de temel ilkelerinden biridir. TKY’deki ‘toplam’ terimi herkesin katılımını işaret etmektedir. Çünkü kalite belirli bir bölümün, çalışanın ya da yöneticinin değil herkesin işidir (Erturgut, 2012: 66). TKY’de katılımcılık, örgüt içerisinde en üst kademeden en alt kademeye kadar tüm birimlerde yer alan ve faaliyet gösteren çalışanların; müşterilerin mal ve hizmetlerdeki kalite beklentilerini karşılamak amacıyla kalitenin geliştirilmesi çalışmalarına en geniş ölçüde katılmaları anlamına gelmektedir. TKY ve SP’deki katılımcılık anlayışları karşılaştırıldığında; SP yaklaşımında katılımın daha çok

hazırlık aşamasında interaktif biçimde uygulanırken, TKY’de katılımın tüm süreç ve işlemlerde bir gereklilik olarak konumlandırıldığı görülmektedir. Bu farklılaşmaya karşın her iki yaklaşımdaki hayati önemi nedeniyle çalışanların görüş ve düşüncelerine değeri verilmeli, faaliyetler boyutunda bu görüş ve düşüncelerin pratik temsiliyeti sağlanmalıdır. Böylece çalışanların motivasyonu ve çalışmalara gönüllü katılma istekleri de artırılabilecektir (Kaya ve Daştan, 2005: 388; Kaynak, 2003: 407; Tari, 2005: 183). Druker (2006: 67), yönetimin veya liderlerin çalışanlarını tanıması ve her aşamada çalışanların öneri ve isteklerine kulak vermelerinin önemine vurgu yapmaktadır. Yönetimin katılımcılık anlamındaki bu tavrının; çalışanların performansı, üretkenliği, iş tatmini ve örgütsel aidiyetlerinin gelişiminde oldukça etkili olduğu unutulmamalıdır.

4.1.4. Ekip Çalışması

Genel olarak ekip, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, sistematik rol ve ilişkileri bulunan ve karşılıklı biçimde birbirini etkileyen bireylerin oluşturduğu topluluk olarak ifade edilebilir. Başka bir tanıma göre ekip, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için birbirini etkileyen bireylerin bir araya gelmesidir (Eren, 2011: 459; Lekic vd., 2011: 167). Ekip, tamamlayıcı becerileri bulunan ve ortak bir amaca ya da belirli performans hedeflerine ulaşmaya çalışan ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için birbirlerini karşılıklı sorumlu olarak gören üyelerden oluşan bir gruptur. Ekip çalışması ise, ekibin iş birliği ve sürekli eylemine karşılık gelmektedir. Örgütlerde faaliyetlerin neredeyse her aşamasında ortaya çıkabilecek karmaşık sorunların farklı bakış açıları ve uzmanlık bilgileri olan kişiler tarafından farklı biçimde değerlendirilmesi, sorunun en uygun şekilde çözüme kavuşturulmasını olanaklı kılmaktadır. Bu durumun en yaygın yöntemini ise ekip çalışması oluşturmaktadır (Erturgut, 2012: 66).

Günümüzde örgütler başarılı olmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için ekip çalışması uygulamalarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bunun nedeni, örgütlerde çağın gerekleri doğrultusunda ortaya çıkan yeni iş yapma şekillerinin büyük ölçüde ekip çalışmasını gerektirmesidir. Ekip çalışması aracılığıyla örgütler, verimliliği, gelişmeyi, yeniliği, rekabet gücünün avantajını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (İlhan ve İnce, 2015: 131). Ekip çalışmasının başarıya ulaşması için ekibi oluşturan bireylerin farklı yetenek ve becerilerini örgütün amacını gerçekleştirmeye yönelik

olarak kullanması, birbirilerinin uzmanlıklarına ihtiyaç duymaları, karar alma aşamasında söz sahibi olmaları, ortaklaşa iş yapabilmeleri ve ortak başarımları göstermeleri ve en önemlisi ekibe yönelik aidiyet hissetmeleri gerekmektedir. Goetsch ve Davis (1997: 247), başarılı bir ekip çalışmasının ortaya çıkabilmesi için ekipte yer alacak çalışanların özelliklerini şöyle sıralamaktadırlar: dürüstlük, empati kurma, güvenilir, hevesli, sorumluluk sahibi, yardımsever, girişimci, sabırlı, yetenekli, dakik ve duyarlı.

Ekip çalışması bir zamanlar engellerin, rekabetin ve güvensizliğin olduğu ortamlarda, işgücü ve onların temsilcileriyle ortaklıkları teşvik etmek için kullanılmıştır. Goetsch ve Davis (1997: 15) bu ortaklığın bir 'numara' olmadığını 'eski savaşa yeni bir bakış' olduğunu belirtmektedirler. Bu bakımdan ekip çalışması, ayrı bir güç mücadelesi değil, müşteriler için ortak bir mücadeleyi ifade etmektedir. Kalite için ortak bir mücadele yalnızca çalışanlar ile değil, tedarikçiler, düzenleyici kurumlar ve yerel topluluklarla ilişkiler için de geçerlidir.

Ekip çalışması, yalnızca bir iş yapma biçimi değildir aynı zamanda bir yönetim faaliyetidir (Pitcher, 1998: 580-581). Bu kapsamda Drucker (1999: 29), çalışanların 'gönüllüler' ve 'ortaklar' gibi yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Deming, çalışanların işleriyle daha fazla tatmin olacakları elbette karşılığında ücretlerinin ödeneceği ancak onlara daha çok kamçılayıcı bir neden vermek gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu kapsamda, çalışanların örgütün misyonunu bilmeleri ve ona inanmaları gerektiğini belirterek, çalışanların devamlı eğitime ve sonuçları görmeye ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Deming'in çalışanların 'ortaklar' gibi yönetilmesinden kastı ise onların bir ekip içerisinde ve eşit bir şekilde yönetime katılmasıdır. Böylece ana amaç, 'her bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kılmaktır' (Drucker, 1999: 30).

Ekip çalışması TKY açısından incelenecek olursa; TKY'de yukarıda açıklanan katılımcılık ilkesinin sağlanması amacıyla ekip odaklı çalışma gruplarının benimsendiği görülmektedir. Farklı adlarla anılan çalışma gruplarından uygulamada en sık rastlanılanı 'kalite çemberleri'dir. Bu ekiplerin temel görevi her çeşit kalite sorununu çözmek ve örgütte küçük küçük de olsa sürekli iyileştirmeler sağlamaktır. Gönüllü olarak oluşturulan bu ekipler örgütte TKY'nin temel ilkelerinden hem katılımcılığı hem de sürekli iyileştirmeyi sağlamada anahtar rol oynamaktadırlar.

SP sürecinde ise, ekip çalışmasının başat rol oynadığı veya oynaması gerektiği söylenebilir. Stratejik yönetim sürecinin gerek stratejik planların hazırlanması gerekse uygulama ve denetim aşamalarının ekip çalışmasıyla gerçekleştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Hatta ekipler olmadan stratejik yönetimin uygulanamayacağını söylemek iddialı bir görüş değildir. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda (SBB, 2021: 10-11) ekip çalışmasına vurgu yapılarak, stratejik planlama ekibinin önemine dikkat çekilmiş ve hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile üst yönetimin onayına sunulacak belgelerin hazırlanması görevleri stratejik planlama ekiplerine verilmiştir. Kılavuza göre stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliğinin de göz önünde bulundurulması önerilmektedir.

Kısaca, ekip çalışması hem SP hem de TKY'nin odağında yer bulan bir ilkedir. Her iki yaklaşım da en üst düzey yöneticiden başlayarak en alt kademeye kadar her düzeyden çalışanın katılımını ve ekip çalışmasını gerektirmektedir (Dobbs, 1994: 91). Ekiplerde yer alan çalışanların farklı uzmanlık bilgisine sahip olma ve uyum içinde çalışabilme özelliklerini göstermesi beklenmektedir.

4.1.5. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme TKY'nin en önemli ilkelerinden birisidir. TKY ancak sürekli iyileşme ile varlığını devam ettirebilir. Japonca *kaizen* sözcüğüne karşılık gelen sürekli iyileşme sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan ve sürekli iyiyi arama çabasıdır (Erturgut, 2012: 59). *Kaizen* aynı zamanda felsefi bir yaklaşımı da işaret etmektedir. Japon felsefesine göre, bir yaşam tarzı olan *kaizen* herkesin içindedir ve insanlar böyle bir kavramın içlerinde olduğunu farkında olmadan her günün bir önceki günden iyi olması için çaba sarf etmektedirler (Flood, 1993: 48; Goetsch ve Davis, 1997: 469-470).

Sürekli iyileşmenin başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç bir sorunun fark edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Fark edilen bir sorun yoksa iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Dolayısıyla, mevcut durumu yeterli kabul edip, mevcut durum ile yetinmek *kaizenin* en büyük düşmanıdır. Bu bakımdan *kaizen*, sorunların bilincinde olmayı öngörmektedir. Sorunlar bir kez fark edildikten sonra çözülmelidir.

Kazien aynı zamanda bir problem çözme yöntemidir ve standartlaşmayı gerektirmektedir (Ersen, 1997: 76).

Mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürme çabası sürekli gelişmenin temel şartını oluşturmaktadır. Ancak sürekli iyileşmede esas odak sonuçlar değil, süreçlerin kendisidir (Özgüner ve Özgüner, 2015: 444). Burada süreç, belli bir sonuca ulaşmayı amaçlayan bir dizi faaliyet olarak tanımlanabilir. Örgüt faaliyetlerinin iş süreci biçiminde düşünülmesi, gerekli tüm faaliyetlerin birbiriyle bağlantısının kurulmasını olanaklı kılar ve sistemin bütününe daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dolayısıyla, işin bir süreç biçiminde ele alınması, sistemde planlanması gereken birbiriyle ilişkili tüm aşamaların belirlenmesini mümkün kılmaktadır (Ersoy ve Ersoy, 2011: 30-33; Flood, 1993: 108-109). Bu bağlamda, mevcut prosedürler, talimatlar, standartlar, ya da yerleşmiş iş alışkanlıkları iyice incelenmeli ve içinde bulunulan durum analiz edilmelidir. Bu bakımdan iyileştirme her zaman bir önceki süreçten ne geleceğinin bilincinde olmayı gerektirmektedir (Ağın, 2020: 1193). Çünkü *kaizen* de amaç geçici önlemler ile günü kurtarmak değil, kalıcı çözümler ile yarını kurtarmaktır. Dolayısıyla *kaizen*, süreci önceleyen bir yönetim tarzını gerektirmektedir. Sonuçların iyi, nitelikli ve istenilen düzeyde olması ancak süreçlerin iyileştirilmesine bağlıdır.

Kaizen, büyük ve ani değişiklikler ile değil, küçük ve sürekli adımlar ile gelişmeyi işaret etmektedir. Bu bakımdan TKY, üretilen mal ve hizmetin kalite kontrolünü en son aşamada gerçekleştirmek yerine, tüm çalışanların katılımı ile bu kalitenin her aşamada gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Rekabet ortamı ve müşterilerin beklentileri sürekli olarak değişen kalite hedeflerinin belirlenmesini ve izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, daha kaliteli sonuçlar elde etme çabasının bir son durağı bulunmamaktadır. Bu bakımdan devamlı gelişen ve değişen pazar ya da çevrede örgütler ürün ve hizmet kalitelerini iyileştirmek için çalışmalarını sürekli iyileşme anlayışı çerçevesinde gerçekleştirmelidir. Sürekli iyileştirmenin aşağıdaki biçimde sağlanacağı ifade edilmektedir (Ersoy ve Ersoy, 2012: 32; Efil, 2010: 200-201):

- Yeni ve gelişmiş ürün ve hizmetler aracılığıyla müşteriye daha fazla değer sağlamak,
- Hatalar, kayıplar ve bunlarla ilişkili maliyetleri en aza indirmek,
- Müşteri şikâyetlerini azaltmak ve ürün devinim hızını artırmak.

Kazien, yalnızca ürün ve hizmetin kalitesi ile sınırlı değildir. *Kaizen*, sistemin tamamının kalitesi dolayısıyla çalışanların da kalitesi ile ilişkilidir. Bu bakımdan sistem ve çalışanların kaliteli olması tüm faaliyetlerin kalitesinin sağlanmasında oldukça önemlidir.

Kavrakoğlu (1992: 14) *kaizenin* yararlarını şöyle sıralamaktadır:

- Örgütün bütün faaliyetlerine bir dinamiklik sağlaması,
- Örgütün aynı amaç ve hedef doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmesi,
- Çalışanların bilgi ve yetkinliklerinin artması,
- Güdülenmenin artması,
- Ortak sorunların kalıcı ve en kestirme biçimde çözülmesi,
- Üretim ve diğer rekabet unsurlarının daha hızlı bir gelişim göstermesi,

Ishikawa, kalite yönetiminin eğitimle başlayıp eğitim ile bittiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, TKY’de sürekli gelişimin sağlanabilmesi örgütte en üst seviyeden en alt seviyeye kadar bütün çalışanların TKY eğitimi almasını gerektirmektedir. Bu bakımdan *kaizenin* çalışanlar için de geçerli olduğu vurgusundan hareketle çalışanların sürekli eğitimi ve öğrenmelerine önem verilmektedir. Ancak TKY’de öğrenme varılacak bir hedef değil, süreklilik arz eden bir yolculuktur (Kumar vd., 2010: 36).

TKY’de olduğu gibi açık biçimde ifade edilmiş olmasa da sürekli iyileştirme SP yaklaşımında da oldukça önemli bir ilkedir. En temel anlamıyla örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi bağlamında bir yol haritası olma özelliği taşıyan SP’de amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ancak nitelikli, iyi tasarlanmış ve sürekli iyileştirilen iş süreçleri ile mümkündür. Bunun yanında SP yaklaşımının temel amaçlarından biri kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasıdır. Bu da sürecin sürekli gelişmeyle ve iyileşmeyle sonuçlanması anlamına gelmektedir. Ayrıca, Stratejik Planlama Kılavuzunda SP uygulamasının kamu idarelerinin kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimi ile güçlendirilmesine destek olacağı da vurgulanmaktadır.

Efil (2010: 122), stratejik planın her aşamasında hem süreçlerin hem de çalışanların sürekli gelişimine yeterli önem verilmediği takdirde stratejik planların hedeflerine ulaşamayacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Akçay (2009: 83), SP tanımında sürekli iyileştirmeye vurgu yaparak, stratejik planlamanın “kuruluşun misyonu

çerçevesinde vizyonuna ulaşmak için amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşmayı sağlayacak faaliyet ve projeler belirlemeyi gerektiren, bütçenin kurum önceliklerindeki amaç ve hedeflere göre harcanmasına rehberlik edip yol gösteren, ortaya konacak eylem planları, faaliyet ve projeler, performans göstergeleri ile sürekli izleme ve değerlendirme sağlayan ve de sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlayan bir süreç” olduğunu belirtmektedir. Stratejik planlamanın örgütleri sürekli olarak iyileştiren, gelişimine katkı sağlayan ve bitmeyen bir süreç olduğu dikkate alındığında, sürekli iyileştirmenin TKY’deki gibi açık biçimde olmasa da SP yaklaşımının içeriğinde de örtük biçimde yer aldığı rahatlıkla söylenebilir.

4.1.6. Kontrol

Kontrol, geçmişten günümüze yönetimin en temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Kontrol fonksiyonu ile örgütte gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı belirlenmekte ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler (fiili sonuçlar) arasında fark varsa bunun miktarı ve nedenleri araştırılmaktadır. Bu bağlamda, planlama, organize etme ve yürütme faaliyetlerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik işlev gösterip göstermediği kontrol faaliyeti sonucunda anlaşılmaktadır (Stacey, 2033: 391; Ülgen ve Mirze, 2014: 438).

Ülgen ve Mirze (2014: 438), kontrol işlevinin geriye yönelik, ileriye yönelik ve eş zamanlı olmak üzere üç biçimde gerçekleştirilebileceğini belirtmektedirler. *Geriye yönelik kontrol* en sık kullanılan kontrol yöntemidir. Bu kontrol biçiminde kontrol mekanizması faaliyetler tamamlandıktan sonra devreye girmektedir. Dolayısıyla, faaliyetlerin sonunda yer alan geriye yönelik kontrol sonucunda gerekiyorsa ‘düzeltme’ yapılmaktadır. *İleriye yönelik kontrol* ise, adından da anlaşılacağı üzere daha faaliyetler gerçekleştirilmeden uygulanan bir kontrol biçimidir. Önleyici işlev gören bu kontrol türünde faaliyetlerde kullanılan girdiler çok sıkı kontrol edilmekte ve olası hatalar önlenmeye çalışılmaktadır. Son kontrol biçimi olan *eş zamanlı kontrolde* ise faaliyetler ile kontrol çalışmaları beraber yürütülmektedir. Bu kontrol türünde faaliyetler her aşamada kontrole tabi tutulmakta ve düzeltilemeyecek hata ve sonuçların ortaya çıkma ihtimali azaltılmaktadır.

SP’de ve TKY’de kontrol önemli bir ilkeyi oluşturmaktadır. Her iki yaklaşımda da kontrol, izleme ve değerlendirme ile sürekli iyileştirme bakımından oldukça önemli bir noktada yer almaktadır. Hem SP hem de TKY dinamik faaliyetleri, ardışık ve

karşılıklı ilişkileri içerdüğinden, eş zamanlı kontrol biçimini gerektirmektedir. Böylece örgütlerin hata oranları azalacak, rekabet üstünlüğü sağlanacak ve amaçlarını en az hata ile gerçekleştirme olanakları artacaktır (Ülgen ve Mirze, 2014: 439)

SP'nin kontrol aşamasında amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyini nesnel biçimde ölçmek ve değerlendirmek için stratejik plarlarda hedeflere yönelik performans göstergelerine yer verilmektedir. Stratejik planda hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ölçen araçlar olarak ifade edilen performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya koyulmasında kullanılmaktadır (Akçay, 2009: 89). Aynı zamanda belirlenen hedefe ulaşılmamışsa buna ilişkin gerekçeler de ifade edilmektedir. Streib ve Poister (1990: 32) stratejik planların denetlenmesinin ve hedeflerde ortaya çıkan sapmaların değerlendirmesinin en az stratejik planların uygulanması kadar önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

SP'de izleme ve değerlendirme süreci örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmekte ve faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte izleme ve değerlendirme faaliyetleri uygulayıcılara sorumluluk yüklemekte ve hesap verilebilirliği artırmaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetinin örgütsel gelişim, sürekli iyileştirme ve hesap verilebilirliğe hizmet etmesi uygun veri ve istatistiklerin elde edilmesine bağlıdır. Dolayısıyla, örgütlerde verilerin doğru ve zamanında temin edilmesi oldukça önemlidir. Vinzant ve Vinzant, (1996a: 140), izleme ve değerlendirme kapsamında kullanılan verilerin yönetim bilgi sistemlerine dayanması gerektiğini belirtmektedirler. Verilerini yönetim bilgi sistemleri aracılığıyla üreten örgütler, verilerin güvenirliliğini artırmaktadır.

Üniversitelerde stratejik planların izleme ve değerlendirilmesi belirli aralıklar ile gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda izleme altı ayda bir, değerlendirme ise yılda bir yapılmaktadır. Buna ilişkin sonuçlara *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* gereği faaliyet raporlarında yer verilmektedir. Bu bakımdan stratejik plan izleme ve değerlendirme sonuçları hedeflerin gerçekleşme düzeylerinin ölçülmesi bakımından oldukça önemli dokümanları oluşturmaktadır.

TKY'de de kontrol oldukça önemli bir ilkedir. SP yaklaşımıyla benzer olarak TKY'de de eş zamanlı kontrol biçimi uygulanmaktadır. Kontrol, TKY'nin en önemli uygulama tekniklerinden olan 'Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al (PUKÖ)' çevriminde de yer

bulmaktadır. Literatürde Deming Döngüsü olarak da ele alınan PUKÖ çevrimi sürekli iyileşmeyi ve gelişimi sağlamaya yönelik sistematik bir tekniktir (Erturgut, 2012: 71-72). Özellikle kontrol aşamasında hedefe ne kadar ulaşıldığı, hedefte sapmaların bulunup bulunmadığı, varsa bu sapmanın düzeyi ve ilgili tarafların bilgilendirilmesi sağlanmaktadır. Bu bağlamda TKY yaklaşımında her bir faaliyet PUKÖ çevrimini tamamlayacak şekilde uygulanmaktadır. TKY’de temel amaç, işlem adımlarını azaltarak ve işlemlerdeki hataları ortadan kaldırarak ‘sıfır hata’ya ulaşmaktır. Dolayısıyla, süreçler sürekli kontrol edilerek gözden geçirilmekte gerekiyorsa önlem alınmaktadır. Bu uygulamanın da temel amacı sürekli iyileşmeyle hedeflerin gerçekleştirilmesi ve nihai olarak müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Üniversitelerde kalite yönetim sistem ve çalışmaları Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yayımlanan *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzuna* uygun olarak hazırlanan *Kurum İç Değerlendirme Raporları* ile değerlendirilmektedir. Kontrol niteliğinde olan ve her yıl düzenli biçimde hazırlanan bu raporlarla üniversiteler, kalite yönetim sistemlerini Kılavuzda belirlenen ‘Liderlik, yönetim ve kalite’, ‘Eğitim ve öğretim’, ‘Araştırma ve geliştirme’ ve ‘Toplumsal katkı’ başlıklarında PUKÖ çevrimi aracılığıyla kanıtları ile birlikte değerlendirmektedirler. Bu kapsamda, belirlenen kalite ölçütlerinin sağlanıp sağlanmadığı, sapmalar var ise nedenleri konusunda hem iç hem de dış paydaşlara bilgilendirme yapılmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, yönetim sürecinin (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) son aşamasını oluşturan ve örgütün amaçlarına ulaşip ulaşmadığını ortaya çıkarmaya yönelik etkinlikler olarak açıklanan kontrol işlevinin her iki yaklaşımda da önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilir. Zaten SP’de, TKY’de yönetim yaklaşımları oldukları için yönetimin işlevlerinin tamamını kapsamamaları düşünülemez. Kontrol SP ve TKY’de; türleri, teknikleri, alanları, uygulama stratejileri ve uygulama sıklığı açısından farklılar gösterse de her iki yöntemde de varlığını sürdürmektedir.

4.1.7. Örgüt Kültürü

Herhangi bir örgütte yer alan insanların davranışlarını etkileyen normlar, değerler ve inançlar sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü “örgütü bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir” (Güçlü, 2003: 148;

Songür, 2011: 66). Witte ve Muijen (1999: 500) örgüt kültürünün karmaşık bir olgu olduğunu belirterek, örgüt kültürünün davranış normlarında, gizli varsayımlarda ve insan doğasında kendini gösterdiğini ifade etmektedirler. Örgütün yapısı ve çevresiyle yakından ilişkili olan örgüt kültürünün soyut ve somut olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Örgüt kültürünün somut boyutunu, semboller, törenler, özel giysiler, sloganlar gibi unsurlar oluştururken, soyut boyutunu değerler, insan ve olaylara yaklaşım, yönetim tarzı gibi unsurlar oluşturmaktadır (Schein, 1992: 17).

Örgüt kültürü, hem SP hem de TKY’de başat ilke olarak ortaya çıkmaktadır. Songür (2011: 66) örgüt kültürünün stratejik planların uygulanması aşamasında önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Cinel ve Kandemir (2021: 4333) ise örgüt kültürünün stratejik planlamanın her aşamasında önem arz ettiğini ifade etmektedirler. Örgüt kültürü, kurumun amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşumunda güçlü bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan örgüt kültürü yöneticilerin işini ya da stratejilerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir etki yapma gücüne sahip bulunmaktadır. Stratejik planlar hazırlanırken; inançlar, değerler, varsayımlar ve ilgili sonuçlar dikkate alınmakta ve alternatifler değerlendirilmektedir. Stratejiler, kurumsal çevrenin yapısına ilişkin ortak değerlere dayanmaktadır. Bu değerlerin geçerliliği, örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, stratejik yönetim anlayışına sahip örgütlerin, “takım çalışması, birlikte karar verme, uzlaş, birlikte öğrenme, her düzeyde iletişim, açıklık, güven, değişime ve yeniliğe açık, yaratıcılığı destekleyen, insana ve sonuçlara yönelik bir örgüt kültürünü” oluşturması ya da desteklemesi gerekmektedir (Songür, 2011: 67).

Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunda (2021: 38) ve Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde (2021: 38), stratejik planlama sürecinin geleceğe bakış aşamasında kurumların misyon ve vizyonları ile temel değerlerini belirlemeleri istenmektedir. “Misyonomuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesini ve değerleri esas almalıyız?” sorusunun cevabını oluşturan temel değerler örgüt kültürünün parçaları olarak kabul edilebilir. Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle örgüt kültürünün oluşmasına da katkı sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, TKY’nin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü ile TKY arasında doğrudan bir ilişki bulunmakta, dahası örgüt kültürü TKY uygulamalarını etkilemektedir (Patyal vd., 2020: 898). Dolayısıyla,

TKY de, SP yaklaşımında tanımlanan örgüt kültürünün varlığını gerektirmektedir. Mosedeghrad (2006: 609) ve Willar vd. (2016: 117) aynı zamanda TKY'nin de örgüt kültürünün değişmesine yol açtığını belirtmektedirler. Bu bağlamda örgüt kültürü ile TKY arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Patyal (2020: 898), farklı örgüt kültürleri ile TKY arasındaki ilişkiyi inceleyerek 'grup kültürüne' sahip örgütlerin TKY uygulaması için en uygun örgütler olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, 'kalkınma kültürünün' de sürekli gelişimi gerektirmesi sebebiyle TKY uygulamalarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Öte yandan, hiyerarşik özellikler gösteren ve sıkı kurallara sahip rasyonel kültürlerin ise, TKY uygulamalarını olumsuz etkilediğini ifade ederek, bu özelliğe sahip kültürlerin bürokratik ve müşteri odaklılıktan yoksun olduğu için TKY'yi desteklemediğini de belirtmişlerdir.

Tıpkı SP'de olduğu gibi TKY de takım çalışmasını, paydaş katılımını, yatay iletişim kanalları ile esnek yönetim mekanizmasını gerektirmektedir (Gimenez-Espin vd., 2013: 681; Patyal vd., 2020: 898). Bu unsurları içeren örgüt kültürünün bulunmaması TKY'nin başarı şansını oldukça düşürmektedir. Bu bağlamda yönetim, kalite değerlerini tüm örgüt üyelerinde içselleştirmeye odaklanan bir yaklaşım uygularsa, o zaman örgüt kültürü, kalite gelişimini destekleyen ya da kalite iklimini büyüten bir örgüt iklimi yaratmakta; bu da TKY uygulama süreçlerini olumlu bir şekilde yönlendirmektedir.

Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunda (2022: 10) örgütteki yönetim modeli ve idari yapının "karar verme mekanizmaları, kontrol ve denge unsurları; kurulların çok sesliliği ve bağımsız hareket kabiliyeti, paydaşların temsil edilmesi; öngörülen yönetim modeli ile gerçekleşmenin karşılaştırılması" bir kalite ölçütü olarak belirlenmiştir.

Yukarıda, SP ile TKY'nin liderlik, müşteri odaklılık, katılımcılık, ekip çalışması, sürekli iyileştirme, kontrol ve örgüt kültürü gibi temel ilkeleri detaylı biçimde incelenmiş, bu ilkelerin her iki yaklaşım için de geçerli olduğu ve her iki yaklaşımın bu ilkeler bağlamında örtüştükleri söylenebilir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, bu iki yönetim yaklaşımının teoride yer alan amaçları da detaylı biçimde aşağıda incelenmiştir.

4.2. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Amaçlar Bakımından Karşılaştırılması

SP ve TKY belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktir. Literatürde bu amaçlar her yaklaşım özelinde ayrı ayrı ortaya koyulmaktadır (Bisgaard, 2007; Bryson; 2004; Coşkun, 2011; Dean ve Bowen, 1994; Diamandescu, 2016; Ghobadian ve Speller, 1994; Güner, 2006; Ishikawa, 1995; Mohammadian, 2017; Morden, 2016; Oakland, 2003; Özgüner ve Özgüner, 2015). Bu bağlamda yapılan doküman analizi ile her iki yaklaşımın örtüşen amaçlarının; örgütün uzun dönem varlığını sürdürmesi, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, sürekli iyileştirme ve örgütsel performansın artırılması olduğu belirlenmiştir. Amaçların her iki yaklaşım bakımından önemi ile ortak yönleri aşağıda analiz edilmiştir.

4.2.1. Örgütün Uzun Dönem Varlığını Sürdürmesi

Yönetim faaliyetinin temel amacı, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını ve varlıklarını sürdürmesini sağlamaktır. Son dönemlerde hem özel sektör hem de kamu örgütlerinde en yoğun olarak kullanılan SP ve TKY yaklaşımlarının amaçları incelendiğinde her iki yönetim tekniğinin de temel amacının örgütün uzun dönem varlığını sürdürmesini sağlamak olduğu görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesi bağlamında SP’de amaç ve hedefler belirlenmekte, misyon ve vizyon bildirimleri yapılmakta, TKY’de ise, sürekli iyileştirmeye işlem adımları kısaltılarak sıfır hata ile müşteri memnuniyeti amaçlanmaktadır.

Drucker (1999: 53) stratejinin, örgütün çevresel belirsizlik ortamından istenilen düzeye ve hedeflere ulaşmak amacını ifade ettiğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Mintzberg (1996: 10-16) de stratejiyi rakiplerine üstün gelmek için kullandığı *manevralar*, işletmenin gösterdiği *davranış kalıpları* ile *konumlanmalar* olarak ele almaktadır. Tüm bu manevra ve davranış kalıplarının asıl amacı örgütün varlığını sürdürmesidir.

SP, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. Bu anlamda SP, örgütün çevresiyle ilgili yönetsel kararlarını içeren, örgütün faaliyetlerine rehberlik eden ve örgütün uzun dönemli performansını belirleyen bir süreçtir (Songür, 2011: 10). Başka bir deyişle SP, örgütün sahip olduğu kaynaklar ile değişen çevre koşullarına uyum göstermeye, örgüt için en uygun strateji ve hedefler belirlemeyi içeren rasyonel bir uygulamadır. Bu bağlamda

stratejik planlama, ‘neredeyiz’, ‘nereye ulaşmak istiyoruz?’ ve ‘gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?’ sorularına cevap bulmayı amaçlamaktadır.

Yukarıda da belirtildiği üzere, TKY’de de örgütün devamlılığının sağlanması temel amaçlardan biri olmasına karşın, bu amaç doğrudan değil örtük biçimde ele alınmaktadır. TKY, temelde müşteri ihtiyaçlarının ve isteklerinin karşılanmasını amaçlamaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlayamayan örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin mümkün olmamasına karşın, müşteri odaklı faaliyet gösteren örgütlerin de uzun dönem varlığını sürdürmesi beklenen bir sonuç olarak kabul edilebilir. TKY’nin müşteri odaklı olarak hareket etmesi, sürekli iyileştirme ve gelişmeyi esas alarak sıfır hatayı vurgulaması örgütün sürekliliğinin sağlanmasına hizmet etmektedir. TKY’nin teoride sayılan müşteri odaklılık, katılımcılık, sürekli iyileştirme, sıfır hata, önce insan anlayışı, önlemeye yönelik yaklaşım, çalışanların eğitimi, verilere dayalı karar verme gibi tüm ilkeleri birlikte dikkate alındığında, kalite yönetiminin zımni olarak örgütün uzun dönem varlığını sürdürmesi amacını taşıdığı sonucuna varılabilir.

SP’de misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin doğrudan belirlenmesi gerekirken; TKY’de bu unsurlara ilişkin süreç ve faaliyetlerin hatasız ve sistemli bir şekilde sürekli iyileştirmeyi sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesine vurgu yapılmaktadır. Özgüner ve Özgüner (2015: 445), TKY’nin müşteri memnuniyetini sağlamak ve bu memnuniyeti artırmak için kalitenin devamlı artırılmasını gerektirdiğini belirtmektedirler. SP ise, örgütsel vizyonu öne çıkarmakta, çevresel fırsat ve tehditler karşısında kurumun nasıl pozisyon alması gerektiğiyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla TKY, müşteri memnuniyetini esas almasına karşın, SP örgütün içinde bulunduğu çevresel koşullar altında nasıl hayatta kalacağıyla ilgilenmektedir. Ancak her iki yaklaşımın da örgütlerin uzun dönem varlıklarını sürdürme amacına hizmet ettikleri söylenebilir.

4.2.2. Kaynakların Etkili, Ekonomik ve Verimli Kullanılması

SP ve TKY’nin ikinci ortak amacı kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasıdır. Bu amaç her ne kadar SP yaklaşımında doğrudan vurgulansa da TKY’de ‘ilk seferinde doğru yap’, ‘sıfır hata’ ve ‘hata ortaya çıkmadan önle’ ilkeleri kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına ilişkindir. Dolayısıyla, bu

amaç SP yaklaşımında açık ve doğrudan görülebilirken, TKY’de dolaylı ve örtük bir şekilde amaçlanmaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunun 11 inci maddesinde “*Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden*” sorumlu tutulmaktadır. Bu bağlamda stratejik planlar ile Üniversitenin amaç ve hedefleri önceliklendirilerek kıt kaynakların etkili ve verimli kullanılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde bütçelerin stratejik planlara dayandırılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle, üniversitenin bütçesinin stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilmesi önem taşımaktadır. Üniversiteler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini belirlemekte, detaylı maliyetlendirmeyi ise performans programı aracılığıyla yapmaktadır. Bununla birlikte, stratejik plan izleme ve değerlendirme süreçlerinde amaç ve hedeflere ilişkin performans göstergelerinin gerçekleşme düzeyi ölçülürken maliyetin etkinliği de değerlendirilmekte, sapma durumunda açıklama yapılması beklenmektedir.

TKY’de kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması amacı örtük ve dolaylı olarak görülmektedir. Özellikle işlem süreç adımlarının kısaltılması, sıfır hata ve ilk seferinde doğru yap ilkeleri bu amacın gerçekleşmesine hizmet etmektedir. Başka bir deyişle, TKY’de kalitenin mümkün olan en düşük maliyetle üretilerek müşteri memnuniyetinin sağlanması ana amaç olarak ortada iken, bu memnuniyetin en ucuz şekilde temin edilmesi de esastır. SP’den farklı olarak TKY’de bu amaç, örgütün beşerî, ekonomik ve sosyal tüm faktörlerinin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda, SP’de kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması hususunda örgütün beşerî boyutu göz ardı edilirken, TKY de bu unsur ana odak noktasında yer almaktadır.

4.2.3. Sürekli İyileştirme

Her iki yaklaşımının bir diğer ortak ve önemli amacı sürekli iyileştirmedir. Sürekli iyileştirme, SP ve TKY’de hem ilke hem de amaç olarak konumlanmaktadır. Yukarıda ilkeler başlığında da değinildiği üzere, TKY’de sürekli iyileştirme her süreçte ve her

adında söz konusu iken, SP yaklaşımının tüm aşamalarında özellikle de izleme ve değerlendirme aşamasında daha belirgindir. Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde izleme ve değerlendirme sürecinin faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini sağlayacağı ifade edilmektedir. İzleme ve değerlendirme faaliyetiyle elde edilen bilgiler aracılığıyla stratejik plan gözden geçirilerek, hedeflerin gerçekleşme düzeyi karşılaştırılmaktadır. Böylece, ilerleme durumu takip edilerek hedefin gerçekleşmesine yönelik süreçler gözden geçirilmektedir. Bu bakımdan izleme ve değerlendirme “uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreç” biçiminde yürütülmektedir (SBB, 2021: 64).

Sürekli iyileştirme, TKY’de çok önemli ilke ve amaç olarak ifade edilmektedir. Dobbs (1994: 91), sürekli iyileştirmeye yönelik çalışmaların sürekliliğinden bahsetmektedir. Bu kapsamda, kalite sadece bir program değildir; devam eden bir iş yapma şeklidir. Kalite hedefleri, standartları, ölçümleri, eğitim ve ödül sistemlerinin; planlama, bütçe, bilgi sistemi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları dâhil olmak üzere, bir örgütün toplam yönetim sistemine bütünleştirilmesi gerekmektedir. Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunun ‘liderlik ve kalite’ bölümünde her bir işleme ilişkin iş akış süreçlerinin tanımlanması, takvim yılı temelinde hangi işlem, süreç ve mekanizmaların devreye gireceğinin, süreçlere ilişkin sorumlu ve yetkililerin tanımlanmasının gerekliliği vurgulanırken, bu ölçütün Üniversitelerce karşılanması beklenmektedir (YÖKAK, 2021).

Sürekli iyileştirme, TKY’de faaliyetlerin süreçlerine yöneliktir. Bu felsefe, Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunun ‘yönetim sistemleri’ başlıklı bölümünde de çok açık bir şekilde ifade edilmektedir. Bu bağlamda, Üniversitelerin tüm etkinliklere ait süreçleri ile alt süreçlerinin tanımlı olması, süreçlerdeki sorumluların, iş akışının, yönetim ve sahiplenme kriterlerinin yazılı olması, bu süreçlerin kurumca içselleştirilmesi ve sürekli süreç iyileştirme döngüsünün kurulmasının önemine dikkat çekilmekte ve bu ölçütün üniversitelerce karşılanması gerekli görülmektedir (YÖKAK, 2021).

Kısaca, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi SP kapsamında hedeflere ilişkin performansın gerçekleştirilmesi bağlamında işlevsel iken, TKY’de tüm faaliyetler için ana odak noktasıdır. Bu bakımdan TKY, üniversitelerde tüm süreçleri kapsayan ‘bir şemsiye’

olarak konumlanmaktadır. TKY iyi uygulandığı müddetçe yaratacağı sinerjik etkiyle stratejik planlarda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşme olasılığının da artacağı söylenebilir.

4.2.4. Örgütsel Performansın Artırılması

SP ve TKY'nin ortak amaçları kapsamında üzerinde durulacak son amaç örgütsel performansın artırılmasıdır. Örgütsel performansın gerçekleştirilmesi veya artırılması en küçükten en büyüğe kadar tüm örgütlerin en temel amacıdır. Çünkü örgütler ya da kurumlar performanslarını artırabildikleri sürece varlıklarını devam ettirebilirler.

Performans, önceden belirlenmiş standartlara veya amaçlara yaklaşma derecesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel performans, genellikle örgütün sahip olduğu kaynakların amaçlara ulaşmak için ne kadar etkili ve verimli kullanıldığına ve müşteri tatmininin ne ölçüde sağlandığına ilişkindir. Örgütsel performans ile örgütler hem amaçlara ulaşma derecelerini görmekte hem de olası sorunların nedenlerini saptayabilmekte ve gereken tedbirleri zamanında alabilmektedir (Öztürk, 2019: 240-241). Shrader vd. (1984: 149), başlangıçtan itibaren stratejik planlamanın örgütsel performansın artırılmasında giderek daha çok rol oynadığını belirtmektedirler. SP'de örgütsel performans 'etkililik', 'ekonomiklik' ve 'verimlilik' unsurlarının gerçekleştirilmesi ile daha çok alakalıdır. Dolayısıyla, stratejik planda belirlenen amaç ve hedefler bu unsurlara uygun gerçekleştirildiği sürece, örgütsel performansın arttığı varsayılmaktadır (Apan, 2008: 62). Goerge vd. (2019: 812), SP'nin gerektirdiği takım çalışması, birlikte karar verme ve her bir kararın sürekli yeniden değerlendirilmesi gibi iş uygulamalarının, örgütsel performansın artırılması bakımından önemli etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel performans, her ne kadar çok boyutlu ve karmaşık bir görünüm arz etse de nihai olarak bir karar verme sürecini işaret etmektedir. Bu bakımdan, bir örgütün bulunduğu çevre içinde rekabet edebilmesi, rekabet avantajı elde etmesi ve bunu sürdürebilmesi için belirlediği stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin karar verme adımlarının uygulanmasıdır (Baykal, 2018: 156). Görüldüğü üzere SP ve örgütsel performans birbiri ile oldukça ilişkili ve birbirinden ayrılmaz iki unsurdur.

Stratejik planlamada amaçlar ve hedefler önceliklendirilerek, maliyetlendirme yapılmakta ve dolayısıyla kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımının sağlanmasıyla örgütsel performans artırılmaya çalışılmaktadır.

Stratejik planların yıllık uygulama sonuçları, performans programları ve faaliyet raporlarına dayalı olarak ölçülmektedir. Beş yıllık olarak hazırlanan stratejik planlar, planların yıllık uygulama dilimleri olan performans programları aracılığıyla uygulanmaktadır. Performans programlarıyla “kamu idareleri stratejik planlarında belirledikleri amaç ve hedeflere dayanarak o yıl içinde ulaşmayı öngördükleri hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirecekleri faaliyet ve projeleri, bunlara yönelik performans göstergelerini ve kaynak ihtiyaçlarını” hesaplayarak belirlemektedirler. Faaliyet raporlarında ise “kamu kurumları, stratejik plan ve performans programları uyarınca yürüttükleri faaliyetlerini, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumunu, meydana gelen sapmaların nedenlerini” açıklamaktadırlar. Böylece, hem Üniversiteler hem de ilgili olunan Bakanlıklar örgütsel performansın gerçekleşme düzeyini performans programı ve buna dayalı olarak oluşturulan faaliyet raporlarıyla izleyebilmektedirler.

Literatürde örgütsel performans ile TKY ilişkisini analiz eden birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar TKY’nin örgütlerde doğru ve ilkelerine uygun biçimde uygulanmasının örgütsel performansı artırdığını ortaya koymaktadır. TKY’ye göre örgüt müşterinin ihtiyaç ve taleplerini karşıladığı sürece performansını artırmaktadır (Morgan ve Murgatroyd, 1994: 47; Ngambi ve Nkemkiafu, 2015: 70). TKY örgütsel performansı iki şekilde etkilemektedir. İlk olarak *kaizen* yaklaşımıyla hem süreçlerin sürekli iyileştirilmesi hem de personelin ya da çalışanların eğitim yoluyla sürekli gelişim ve yetkinliklerinin artırılması sağlanmaktadır. İkinci olarak TKY kalitenin örgütte ya da kurumda yer alan tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesini öngörmektedir. Böylece, davranışsal boyutta da bir değişim gerçekleşecek ve dolayısıyla örgütsel performans artırılabilecektir (Montes vd., 2003: 193).

TKY ile örgütsel performans arasındaki temel ilişkinin örgütsel performansın artırılması amacıyla gerçekleştirilen iş ve işlemlerin ‘nasıl’ gerçekleştirildiğidir. Bu bakımdan esas olan, örgütsel performansı gerçekleştiren iş ve uygulama adımlarının kalitesidir. Üniversitelerin kalite çalışmalarında temel referans kaynaklarından olan Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunda bu durum açıkça görülmektedir. Üniversiteler tarafından yıllık olarak hazırlanan Kurum İç Değerlendirme Raporu ile temelde şu sorulara cevap verilmesi beklenmektedir: “kurum ne yapmaya çalışıyor?”, “kurum misyon ve hedeflerine nasıl ulaşmaya

çalışıyor? (Kurumun yönetim/organizasyonel süreçleri ve faaliyetleri)”, “kurum misyon ve hedeflerine ulaştığına nasıl emin oluyor? (Kalite güvencesi süreçleri, İç değerlendirme süreçleri)”, “kurum geleceğe yönelik süreçlerini nasıl iyileştirmeyi planlıyor? (Yükseköğretimin hızlı değişen gündemi kapsamında kurumun rekabet avantajını koruyabilmesi için sürekli iyileşme faaliyetleri) (Atatekin ve Dulupçu, 2018: 21). Dolayısıyla TKY, SP’den farklı olarak çoğunlukla örgütsel performansın gerçekleştirilmesine ilişkin faaliyetlerin niteliğine odaklanmaktadır. Faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi müşteri memnuniyetini beraberinde getirecek ve dolayısıyla örgütsel performans artacaktır. Öte yandan SP, doğrudan örgütsel performansın artırılması ile ilgilidir.

Sonuç olarak, SP ve TKY hem dayandıkları ilkeler hem de amaçları bağlamında analiz edilerek benzerlik ve farklılıkları ile ortak noktaları ortaya koyulmuştur. Bu süreçte hem konuyla ilgili yerli ve yabancı literatürden hem de bu iki yaklaşımın genel olarak kamu kurumları özel olarak ise üniversite uygulamalarına yönelik güncel mevzuattan da yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, SP ve TKY’nin; liderlik, müşteri odaklılık, katılımcılık, ekip çalışması, sürekli iyileştirme, kontrol ve örgüt kültürü ilkeleri bağlamında bazı farklılıklar bulunmasına karşın çoğunlukla benzer bakış açılarına sahip oldukları ve bu ilkeler bağlamında örtüştükleri görülmüştür. SP ve TKY’nin ortak amaçlar bağlamında analizinde ise, uzun dönem varlığını sürdürme, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, sürekli iyileştirme ve performansın artırılması olmak üzere dört ortak amaçlarının bulunduğu belirlenmiştir.

İlerleyen başlıklarda SP ve TKY’nin yükseköğretim sistemi içerisinde uygulanması, kavramsal ve tarihsel bağlam içerisinde ele alınmıştır. Öncelikle SP ve TKY’nin yükseköğretim sistemi için ne anlama geldiği, yükseköğretim sisteminde uygulanmasına yol açan faktörlerin neler olduğuna değinilmiş, tarihsel olarak ABD, Avrupa ve İskandinav ülkelerindeki uygulamalar ele alınmıştır.

4.3. Dünyada Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Modern yönetim yaklaşımlarından olan SP ve TKY her ne kadar 20. yüzyılın ikinci yarısında özel sektörde uygulama alanı bulmuşsa da 1980’ler ile yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının birçok ülke kamu yönetimini etkilemesiyle beraber kamu sektöründe de uygulanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, kamu yönetiminde yaşanan

gelişmelerin de etkisiyle hem yükseköğretim kurumları hem de diğer kamu örgütleri daha önce hiç olmadığı kadar stratejik düşünme ve faaliyet gösterme ihtiyacı hissetmişlerdir (Machado ve Taylor, 2010).

Ulusların ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmişlik düzeyleri bakımından genel olarak eğitim ve özel olarak yükseköğretim büyük önem taşıyan bir faktördür. Özellikle yükseköğretim ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın sağlanması, devam etmesi ve desteklenmesinde önemli bir saçı ayağı olma özelliği taşımaktadır (Machado ve Taylor, 2010: 2). Zechlin (2010: 1)'e göre, 20. yüzyılın son üçte birinde, dünyanın dört bir yanındaki yükseköğretim kurumları iki farklı konuda baskı altında mücadele etmektedir: Birincisi, kamu fonlarının sağlanması azaldıkça finansal. İkincisi, yükseköğretime yönelik artan siyasi, ekonomik ve sosyal taleplerdir. Bu bağlamda, merkezi hükümetler yükseköğretim sektörünün doğrudan düzenlenmesinden ve sorumluluğundan çekilmekte, 'Yeni Kamu Yönetimi' ve 'Kamu Yönetişimi' paradigmaları altında, yükseköğretim kurumlarının 'performans yönetimi', 'hesap verilebilirlik', 'paydaş katılımı', 'verimlilik' ve 'ekonomiklik' gibi kavramlarla yönetilmesinin önü açılmış, öte yandan bu kurumlara daha fazla özerklik verilmiştir. (Zechlin, 2010: 1). Başka bir deyişle, kamu yönetiminde yaşanan paradigma değişimleri ile ortaya çıkan yeni kamu işletmeciliği yaklaşımıyla kamusal hizmetlerden olan yükseköğretimin de verimliliği ve maliyet etkinliği sorgulanmaya başlanmıştır.

Üniversitelere öğrenci talebinin sürekli artmasına rağmen, devletin üniversiteye olan finansal desteğinin zamanla azalması, öğrencilerin değişen demografik yapısı, mevcut üniversitelere rakip olabilecek yeni üniversitelerin açılması, demode olmuş akademik programlar ve hızlı bir şekilde ilerleyen teknoloji 1970'li yıllardan itibaren başta Amerikan üniversiteleri olmak üzere dünya genelinde üniversiteleri stratejik planlama yapmaya teşvik etmiştir. Üniversiteler stratejik planlama ile hızla ilerleyen teknolojiye uyum sağlamaya, rekabet halinde bulundukları diğer üniversitelere karşı ayakta kalmaya, gelecekte karşılaşılabilecekleri belirsizliklere karşı önceden hazır olmaya ve giderek azalan devlet finansmanından dolayı yaşanan mali sıkıntılara çözüm bulmaya çalışmaktadır (Hughes ve White, 2005: 42; Schmidtlein ve Milton, 1990: 15-16; Van Vaught ve Westerheijden, 1994: 357).

Yükseköğretim sisteminde genel olarak stratejik yönetim ve özel olarak ise stratejik planlamaya geçiş girişimlerinin belirli sosyal ve ekonomik gerekçeleri bulunmaktadır. Martin (1992: 1), üniversitelerde stratejik yönetime geçişin ilk ve en önemli nedeninin önceden daha ‘elit’ bir kesime hizmet veren üniversitelerin ‘kitlel’ bir hizmet aracına dönüşerek “yoğun bir sosyal talep” ile karşı karşıya kaldığını belirtmekte, öğrenci sayılarındaki artışa dikkat çekmektedir. Bu durum üniversitelerin kayıt oranlarından da görülebilmektedir. Örneğin Avrupa’da, Martin (1992: 3), kayıt oranları yüzde 15’in altında olan “seçkin yükseköğretim” kurumlarının kayıt oranının %35’e çıkarak “toplu yükseköğretim” kurumlarına dönüştüğünü ve yükseköğretim sisteminin de “evrensel-kitlel yükseköğrenim”e evrildiğini ifade etmektedir. Martin’in bu değerlendirmesi “yükseköğretimin evrenselleşmesi” kavramını ilk olarak ortaya atan Trow’un çalışmalarına dayanmaktadır. Trow (1976), yükseköğretimde öğrenci nüfusu ilgili yaş grubunun yüzde 15’inden az olduğunda yükseköğretimin “elit” aşamada, yüzde 15 ile yüzde 35 arasına düştüğünde “kitle” aşamasında ve yüzde 35’i geçtiğinde “evrensel” aşamada olduğunu belirtmektedir. Bu dönüşüm, yükseköğretim kurumlarının hedeflerini genişletmesini, yapılarını çeşitlendirmesini, giderek farklılaşan bir öğrenci kesiminden “müşteri” çekmesini beraberinde getirmektedir (Skilbeck, 1997: 102). Yükseköğretimin karşı karşıya olduğu talep artışı ile ilgili olarak Clark (1998: 6) da daha fazla öğrencinin erişim aradığını belirterek “her zamankinden daha erişilebilir yükseköğretimin”, sonsuz sayıda “müşteri” anlamına geldiğini iddia etmektedir.

Yükseköğrenime yönelik artan talep, ulusal beşerî sermayenin gelişimi endişesi ile birleştiğinde, 1970’li yılların sonunda, hükümetlerin üniversitelere hem kaynakların etkin kullanımı hem de akademik çıktıların kalitesi ve mükemmelliği için baskı yapmasına yol açmıştır (Martin, 1992: 3). Başka bir deyişle, hükümetler daha düşük birim maliyetle üniversitelerden daha fazlasının yapılmasını beklemektedir. Böylece, hükümetlerin kitlel yükseköğretimi önceki elit düzenlemelerde olduğu gibi aynı birim maliyet düzeyinde desteklememesi durumu ortaya çıkmıştır (Clark, 1998: 6).

Yükseköğretim kurumlarının stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışıyla yönetilmesine yol açan ikinci çevresel değişiklik, işverenlerin uzmanlaşmış ve meslekler doğrultusunda eğitilmiş iş gücüne yönelik artan üniversite mezunu talepleri olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda Clark (1998: 6), işverenlerin her zamankinden daha fazla uzmanlık düzeyine sahip iş gücünü talep ettiğini ifade etmektedir. Bu talep

yalnızca uzmanlık ile sınırlı kalmamakta iş gücünün kariyerleri boyunca eğitime sürekli ihtiyaç duydukları varsayımıyla daha ileri bir noktaya taşınmaktadır. Böylece, iş gücü için eğitim gereksinimleri de neredeyse sonsuz hale gelmektedir (Clark, 1998: 6).

Yükseköğretimde yaşanan talep artışı, devletlerin yükseköğretim kurumlarını kaynaklarını daha verimli kullanmaları hususunda yaptıkları baskı ile işverenlerin daha nitelikli ve uzmanlaşmış iş gücü taleplerindeki artış, yükseköğretim kurumlarının ya da üniversitelerin “girişimci” cevaplar vermesine yol açmıştır (Clark, 1998: 13-14; Skilbeck, 1997: 101).

Keller (2007: 236), dış koşullar değiştikçe, üniversitelerin bunlara nasıl uyum sağlayacağına karar vermesi gerektiğinin altını çizerek, üniversiteler için stratejik karar vermenin zorunlu hale geldiğini belirtmektedir. Üniversitelerin faaliyet gösterilen çevredeki değişiklikleri ve yükseköğretimin sürekli farklılaşan müşterileri tarafından dile getirilen birçok talebi önceden tahmin edip bunlara hızlı bir şekilde yanıt verip veremeyeceği önemli bir tartışma konusu olarak ortaya çıkmıştır. Böylece, yükseköğretimin yönetimi tartışmasında üniversitelerin stratejik bir şekilde yönetimi gündeme gelmiştir (Martin, 1992: 4).

Munck ve McConnell (2009: 33), üniversiteler için stratejik planlamanın karmaşık ve belirsiz bir gelecekle başa çıkmak ve bir dereceye kadar öngörüle bulunarak geleceği anlamlandırma çabasını işaret ettiğine dikkat çekerek, stratejik planlamanın öngörülü düşünme, tahminde bulunma veya tahmin etmenin ötesinde olduğunu belirtmektedirler. Bu bakımdan stratejik planlama, bir örgütün karşı karşıya olduğu fırsatları, sınırlılıkları, tehditleri ve güçlükleri belirlemek, tanımlamak ve bunlara karşı aksiyon almaya yönelik bir metodolojidir (Munck ve McConnell, 2009: 33). Munck ve McConnell ile benzer olarak Mensah (2020: 12) da üniversiteler için stratejik planlamanın kurumun, kurumsal bir bütün olarak şimdi ve öngörülebilir gelecekte gelişmek için neyi doğru yapması gerektiğine ilişkin bir karar verme süreci olduğunu belirtmektedir. Bu bakımdan üniversiteler için stratejik planlamanın, gelecekteki sonuçlar ve sonuçların nasıl gerçekleştirilip değerlendirileceği hakkında kararlar alınan, sistematik bir süreç olduğu söylenebilir. Mensah (2020: 12)’a göre, bir üniversite stratejik planının aşağıdaki unsurları içermesi gerekmektedir:

- Yönetimin ekonomik, teknolojik ve rekabet ortamı hakkındaki temel varsayımları,
- Ulaşılabacak amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi,
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için ana ve alternatif stratejilerin seçilmesi,
- Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için operasyonel veya taktik planların uygulanması ve izlenmesi.

Keller (2007: 237), yükseköğretimde stratejik planlama yaklaşımının uygulama alanı bulduğu ilk ülkeler olarak ABD ve İngiltere'yi işaret etmektedir. Dooris vd. (2002: 7), ABD'de 1970'ler ile demografik, ekonomik ve teknolojik olarak değişimler yaşandığını ve bu değişimlerin aynı zamanda yükseköğretim maliyetlerinde artışa yol açarak planlama ile ilgili fikirlerin değişmeye başladığını belirtmektedirler. Özellikle, George Keller'in *Akademik Strateji (Academic Strategy)* isimli kitabının 1983'te yayınlanmasıyla birlikte kolejler ve üniversiteler stratejik planlama yaklaşımına ilgi duymuş ve münferit bazda uygulamalar yapılmıştır. Ancak Dooris vd. (2002: 7), 1980'lerde planlamanın üniversite ve kolejlerdeki kavranışının akademik girişimin düzenli, sistematik ilerlemesi için rasyonel bir araç olarak kullanımına yönelik olduğunu ifade etmektedir.

Amerikan yükseköğretim sisteminde stratejik planlama uygulamalarının yaygınlaşmasında 1966 yılında kurulmuş olan Kolej ve Üniversite Planlama Derneği'nin (Society for College and University Planning-SCUP) oldukça önemli etkileri olmuştur. Bununla birlikte, ulusal ve uluslararası eğitim-akreditasyon kuruluşları ve ajanslarının da stratejik planlamayı önemli bir kalite ölçütü olarak değerlendirmeleri ve bu konuda üniversitelere baskı yapmaları, stratejik planlamanın yaygınlaşmasına katkıda bulunan bir diğer etkidir.

Avrupa yükseköğretim sisteminde, stratejik planlama uygulamalarının başlangıç tarihi neredeyse ABD'deki uygulama tarihlerine rastlamaktadır. İngiltere'de 1984'ten 1989'a kadar olan beş yıllık dönem boyunca, tüm üniversitelerin müteakip bütçe tahsisine kaynak olması bakımından stratejik planlar hazırlamaları istenmiştir. Fransa, Hollanda ve Almanya'da hükümetler, üniversitelerin stratejik plan hazırlamalarını ve kurumsal projeler oluşturmalarını şart koşmuş, böylece kurumsal farklılaşmanın ve

kurumsal gelişmenin önü açılmıştır. Belçika gibi yükseköğretime oldukça zayıf devlet müdahalesi olan ülkelerde, üniversiteler kendilerini gönüllülük temelinde stratejik yönetim uygulamasına adanmışlardır (Martin, 1992: 2).

Kalite yönetimi yaklaşımının yükseköğretim kurumlarında uygulanması stratejik planlama ile aynı dönemlere denk gelmektedir. Ancak kalite yönetiminin yükseköğretim kurumlarında nasıl ortaya çıkıp, uygulama tarihini tartışmadan önce, yükseköğretim de kalitenin kavram olarak ne anlama geldiğini ortaya koymak gerekmektedir. Yükseköğretim kurumlarında kalite kültürü oluşturmak, kalite kavramının ortak bir tanımı üzerinde anlaşmak anlamına gelmektedir. Gvaramadze (2008: 445), yükseköğretimde kalite kavramının göreceli olduğunu belirtmektedir. Bu göreceliliğin sebebinin ise öncelikle yükseköğretim sisteminin aktörleri açısından kavramın ne anlama geldiğinin tam olarak tespitinin yapılamamasını göstermektedir. Dolayısıyla, farklı yorumlara tabi olan kalite kavramının “neyin kalitesi”, “kimin için kalite” ve “kimin kalitesi” gibi sorular göz önünde bulundurularak bir tanımlamasının yapılması gerekmektedir. Öte yandan, kalite mutlak değildir, daha ziyade uzlaşmacıdır ve istenen sonuçlar açısından sunulan süreçlere ve yerel bağlamlara bağlıdır. Bu nedenle, farklı ilgi gruplarından farklı bakış açılarına açık, daha çok bir paydaş kavramıdır (Gvaramadze, 2008: 445).

Yükseköğretimde kalitenin ne olduğuna ilişkin literatürde oldukça çeşitli görüş bulunmaktadır. Anis ve Abdullah (2014: 376), yükseköğretim sektörü için kalite tanımını yapmanın özel sektörden daha zor olduğunu belirtmektedirler. Öte yandan, yükseköğretimde kalitenin ne olduğunu tanımlama çabasında olan Frazer (1994), kaliteyi standartlar, etkililik ve verimlilik gibi kavramlar ile ilişkili olan bir unsur olarak ele almaktadır. Cheng ve Tam (1997: 23) ise, yükseköğretimde kalitenin “girdinin kalitesi”, “sürecin kalitesi” ve “çıktının kalitesini” göz önünde bulundurduğu faaliyetler bütünü olarak değerlendirmektedirler. Green (1994: 23-27) ise, yükseköğretimde kalitenin ne olduğunu 3 boyutlu olarak ortaya koymaktadır:

- Şartlara veya standartlara uygunluk olarak kalite: Geleneksel kalite yönetimi yaklaşımından hareket eden Green’e (1994: 23) göre bir hizmetin kalitesi ölçülebilen standartlar açısından tanımlanabilir. Bu bakımdan yükseköğretim sektörü için de standartlar belirlenebilir.

- Amaca uygunluk olarak kalite: Yükseköğretim kurumlarının çok çeşitli amacı olabilir, bu bakımdan kalite bu amaçların gerçekleşme düzeyinin değerlendirilmesiyle ilgili bir unsurdur.
- Kurumsal hedeflere ulaşmada etkinlik olarak kalite: Yükseköğretim kurumlarının birçok hedefi bulunabilir. Bu bağlamda kalite, hedeflere ulaşılması açısından kaynakların kullanımında verimlilik veya etkili yönetim gibi alanlardaki performansı işaret etmektedir.
- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması olarak kalite: Yükseköğretimde müşterinin kim olduğu ve ihtiyaçlarının neler olduğu hususu tartışmalı bir konu olmasına karşın, yükseköğretim hizmetlerinin genel alıcısı ve müşterisinin öğrenciler olduğu varsayılmaktadır.

Özel sektörde ortaya çıkıp uygulanan bir yönetim teorisi olarak kalite yönetiminin yükseköğretimde uygulanmasına ilişkin nedenlerin neler olduğu konusunda literatürde fazlasıyla tartışma bulunmaktadır (Idrus, 1996: 35-36; Kanji ve Tambi, 1999: 129; Van Vaught ve Westerheijden, 1994: 357; Wani ve Mehraj, 2014: 73). Brookes ve Becket (2007: 6), bu nedenleri politik, ekonomik ve sosyo-kültürel nedenler olarak sınıflandırmakta ve nedenleri toplu bir şekilde görme fırsatı sunmaktadırlar. Böylece, yükseköğretimde kalite yönetiminin uygulanmasına ilişkin nedenler aşağıda belirtilmektedir:

Siyasal nedenler:

1. Yükseköğretime erişimi genişletmek için hükümet girişimleri,
2. Hükümet tarafından yükseköğretim kurumlarının fazlalaştırılması,
3. Yükseköğretim müfredatı ve yönetimi üzerinde sıkı hükümet kontrolü.

Ekonomik nedenler:

1. Öğrenci başına azaltılmış veya sınırlı finansman,
2. Özel sektör finansmanına güvenme,
3. Öğrenim ücretine veya uluslararası öğrenci ücretlerine güvenme,
4. Öğrenci başına artan maliyetler,
5. Özel yükseköğretim kurumlarının sayısında artış,

6. Uluslararasılaşmaya daha fazla vurgu.

Sosyo-Kültürel nedenler:

1. Öğrenci kontenjanlarına daha fazla talep,
2. Öğrenci popülasyonunda daha fazla çeşitlilik,
3. Daha fazla hizmet çeşitliliği,
4. Daha fazla hesap verebilirlik veya paranın karşılığı için tüketici baskısı.

Van Vaught ve Westerheijden (1994: 356)'a göre, 1980'li yılların başında gelişmiş ülkelerde yükseköğretim ile ilgili tartışmaların esas noktasını 'kalite' oluşturmaktaydı. Özcan (1997: 35), literatürde yer alan kalite tanımlamaları ile ilkelerinin birebir olarak yükseköğretimde kalite tanımlaması için yeterli olmadığını iddia etmektedir. Ona göre "amaca uygunluk, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması gibi tanımlar, yükseköğretim için tam kalite anlayışını ifade etmemektedir." (Özcan, 1997: 35). Yükseköğretim de kalite olgusunun daha geniş bir çerçevede kavranılması gerektiğini belirten Özcan (1997: 35), bir tanımlama da yapmaktadır. Ona göre yükseköğretimde kalite, "öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığını artıracak sosyal, psikolojik, ilmi ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir".

Öte yandan Peker (1994: 65), ilk olarak sanayi üretim sisteminde kullanılan TKY'nin eğitim sektörünü de etkilediğini belirterek, bu alanın da "fabrika" gibi ele alındığına dikkat çekmektedir. Öğrencilerin toplatılıp (hammadde), eğitim kurumlarında (fabrika) yetiştirilmesi (işlemek) uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Peker, eğitim kurumlarının girdisinin "insan" olduğunu ifade etmektedir (Peker, 1994: 65).

Kalite yönetiminin Amerikan yükseköğretim sektöründe 1980'li yıllar ile uygulanmaya konulduğu belirtilse de ABD'de 1965 yılında yürürlüğe konulan Amerikan yükseköğretiminin finansmanına ilişkin hükümler içeren *The Higher Education Act*'ın dördüncü başlığı kalite kapsamında oldukça önemli bir unsur olan 'akreditasyona' ilişkindir.

Benzer şekilde, 1990'lı yıllar ile Avrupa üniversiteleri de TKY yaklaşımlarını benimsemişlerdir. Özellikle, 1999 yılında başlayan Bologna Süreci ile Avrupa yükseköğretim sistemi için standart bir kalite yönetim sistemi oluşturulmuştur.

Türkiye yükseköğretim sisteminde kalite çalışmalarının sistematik ve ulusal düzeyde uygulanması ise 2000’li yıllara rastlamaktadır. Her ne kadar vakıf üniversiteleri münferit olarak devlet üniversitelerinden önce kalite yönetimine ilişkin çalışmalar gerçekleştirse de kalitenin Türk yükseköğretim sistemi için standart bir hale getirilmesi 2005 yılında Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu’nun (YÖDEK) kurulması ile gerçekleşmiş, 2015 yılında bu komisyonun yerine Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun (YÖKAK) kurulmasıyla hız kazanmıştır.

Yukarıda belirtilen tarihsel bağlam içerisinde yaşanan gelişmeler ile yükseköğretimde kalite yönetimine ilişkin yöntemsel ve anlayışsal değişimler de yaşanmıştır. Elassy (2015: 251), yükseköğretimde kalite yönetimine ilişkin anlayışın yıllar içinde değiştiğine dikkat çekmektedir. Ona göre, kalite yönetimi çalışmaları 1990’lı yıllarda dönemin muğlak şartları altında hesap verilebilirliğe ilişkin talepleri yansıtan, tanımlanabilen ve ölçülebilen bir şey olarak ele alınmıştır. Öte yandan, 2000’li yıllara gelindiğinde, kalite doğal ve karşı konulamaz bir hareket olarak kabul edildiğinden sorgulanmamıştır (Elassy, 2015: 251).

Bu bağlamda, ilerleyen başlıkta ABD yükseköğretim sisteminde stratejik planlama ile kalite yönetiminin gelişimine tarihsel çerçevede yakından bakılmıştır.

4.3.1. Amerika Birleşik Devletleri Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

SP ve TKY’nin yükseköğretimde ilk uygulaması ABD’de gerçekleşmiştir. Buradan hareketle Dooris vd. (2002: 6-7), yükseköğretim sisteminin stratejik planlama ile ilişkisinin başlangıçta “tesis ve alan” planlamasına odaklandığını belirtmektedirler. Bu bağlamda, yükseköğretim planlamacılarının ilk toplantısının 1959 yılında Massachusetts Teknoloji Enstitüsü’nde yirmi beş kampüs planlamacısının katılımıyla gerçekleştirildiği ve bu grubun 1966 yılında üç yüzden fazla üyeden oluşan bir tabanla Kolej ve Üniversite Planlama Derneği’ni (SCUP) kurduğu ifade edilmektedir.

1990’lı yıllar ile akreditasyon kurumlarının stratejik planlamayı kurumsal etkinliğin olmazsa olmazı olarak değerlendirmeleri ve akredite etmede stratejik planlamanın temel şart biçiminde konumlandırılması, stratejik planlamanın birçok yükseköğretim kurumunda yaygınlaşmasını beraberinde getirmiştir (Hinton, 2012: 7). Hinton (2012: 7-8)’a göre, stratejik planlamanın Amerikan Üniversitelerinde yaygınlaşmasının tek

sebebi olarak akreditasyon kuruluşlarının baskısını ele almak yanlış bir yaklaşımdır. Amerikan yükseköğretiminde de stratejik planlama anlayışının benimsenip kullanılmasını etkileyen ekonomik, siyasi ve sosyal gelişmeler yaşanmıştır. Bu bakımdan eyalet ve federal hükümetlerin, üniversiteleri siyasal söylem alanına taşıyarak finansmanlarını düzenleyici ve hesap verilebilirlik uygulamalarını başlatması; öğrenci finansmandaki azalmayla birlikte, çoğu üniversitenin son derece sınırlı kaynaklar için rekabet etmesi; üniversitelerin finansman durumunu desteklemek için gerekli değerlendirme önlemlerini belirlemesi ve geliştirmesi gibi gelişmeler, kampüs stratejik planlama ofislerinin yükselişine yol açan bir ortam yaratmıştır (Hinton, 2012: 7-8).

2000’li yılların başında SCUP’un üye sayısı hızla artmış ve SCUP üniversiteler için stratejik planlama konusunda 2012 yılında *Yükseköğretimde Stratejik Planlama Rehberi*’ni (*A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*) yayınlamıştır (Hinton, 2012). Bu rehberde stratejik planın hangi unsurları içermesi gerektiği, stratejik planlama sürecini kimin veya hangi organların koordine edeceği, stratejik planın izleme ve değerlemesi, stratejik planın diğer kurumsal planlar ile ilişkisi, eylem planları hakkında detaylı bilgiler sunulmaktadır. Anılan Rehberde üniversitelerde stratejik planlama çalışmaları kapsamında daimî bir planlama komitesi olmayan üniversitelerin 10-12 kişiden oluşan bir komite kurmaları ve bunu sürdürülebilir tutmaları önerilmektedir. Bu bakımdan komitede üst düzey idari personelin her zaman asil üye olarak dahil edilmesi, ana paydaş gruplarından temsilcilerin seçilmesi, çalışma grupları ve yönlendirme komitesi oluşturmaları tavsiye edilmektedir (Hinton, 2012: 14).

Wisconsin Üniversitesi Kalite İyileştirme Ofisinin (Office of Quality Improvement) yayınlamış olduğu *Üniversitede Stratejik Planlama (Strategic Planning in the University)* başlıklı kılavuzda stratejik planın üniversitede bulunan bütün personelin katılımı ile hazırlandığı, stratejik planlama modelinin ne olduğu, izleme ve değerlendirmenin ne sıklıkla yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte üniversite personelinin stratejik planı anlaması hususunda yapılan vurgu dikkat çekicidir. Şöyle ki, “çalışanların yalnızca işin ana hatlarını çizen bir kâğıt parçasına sahip olması gerekmez. Okullarının/yüksekokullarının/bölümlerinin veya kurumlarının misyonu, vizyonu ve stratejik yönü gibi unsurları çalışanlar ana temaları

ile ifade edebilmelidir. Stratejik plan, onu gerçekleştiren kişiler tarafından genel olarak anlaşılamiyorsa, pek bir plan sayılmaz.” denilmektedir (Paris, 2003: 20).

Bununla birlikte stratejik planlama kalite yönetimi çalışmalarından ayrı bir yerde konumlandırılmamaktadır. Kılavuzun Stratejik Planlama ve Sürekli Kalite İyileştirme Arasındaki İlişki (Relationship of Strategic Planning to Continuous Quality Improvement) başlıklı bölümünde;

Kalite araçları, kuruluş içindeki süreçleri ve alt süreçleri iyileştirmek için kullanılırken, stratejik planlama kuruluşun çabalarına bir bütün olarak odaklamaya hizmet eder. Bu nedenle, etkili bir stratejik planlama süreci, kaliteli araç ve süreçlerin kullanılabileceği bir çerçeve sağlar. Birlikte ele alındığında, stratejik planlama ve sürekli kalite iyileştirme, kuruluşun iç ve dış paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini önemli ölçüde artırabilir.

denilmektedir (Paris, 2003: 11).

Dolayısıyla, ABD’de stratejik planlama ile kalite yönetimi çalışmalarının iç içe geçtiği, örgütsel amaçlar ve başarıya ulaşmada bu ikisinin birlikte ele alınması gerektiğinin benimsendiği söylenebilir.

Owlia ve Aspinwall (1997: 533) TKY ilkelerinin eğitim sektörü için de kabul edilebilir olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla, eğitim kurumlarında kalite iyileştirme ve sürekli gelişim TKY ile mümkün hale gelmektedir. ABD’de TKY’nin yükseköğretimde ilk uygulanması 1985 yılında iki kolejde yaşanmıştır. Owlia ve Aspinwall (1997: 534) 1991 yılına gelindiğinde ABD’de 78 üniversitede TKY’nin uygulandığını ve bu sayının 1996 yılında 216’ya ulaştığını belirtmektedirler. Onlara göre, yükseköğretim kurumlarının TKY’ye yönelmesinin esas sebebi sınırlı mali kaynak tahsisidir. Bu bakımdan yükseköğretim kurumlarının “daha azla daha fazlasını yap” paradoksuna TKY ile çözüm bulunabileceği umudu bu yaklaşımın hızlandırıcı odak noktasını oluşturmaktadır (Owlia ve Aspinwall, 1997: 534).

Öte yandan, her ne kadar literatürde TKY’nin ABD yükseköğretim sektöründe 1980’li yıllar ile uygulanmaya konulduğu belirtilse de ABD’de 1965 yılında yürürlüğe konulan Amerikan yükseköğretiminin finansmanına ilişkin hükümler içeren *The Higher Education Act*’ın dördüncü başlığı kalite kapsamında oldukça önemli bir unsur olan ‘akreditasyona’ ilişkindir. Belirli bir alanda önceden belirlenmiş akademik ve alana özgü standartların bir yükseköğretim programı ve yükseköğretim kurumu tarafından karşılanıp karşılanmadığını ölçen değerlendirme ve dış kalite güvence

süreci şeklinde tanımlanan akreditasyon, ABD’de ‘hükümet dışı’ girişimler ile uygulanmıştır (Brown, Kurzweil ve Pritchett, 2017).

ABD’de yükseköğretimde yaşanan maliyet artışları ile kaliteli eğitim sağlama yönündeki artan baskı nedeniyle yaşanan sorunları çözme bağlamında TKY bir kurtarıcı olarak görülmüştür. Kanji ve Malek’e (1999) göre, Amerikan yükseköğretim sisteminde kalite yönetimi çalışmalarının uygulanmaya başlaması aşamasında özel sektörün de önemli etkileri olmuştur. Cruickshank (2003: 1160), endüstriden gelen teşvik ve rehberliğin birçok yükseköğretim kurumunda önemli bir etkiye sahip olduğuna dikkat çekmektedir. American Express, Baxter, Ford, General Motors, IBM, Milliken, Motorola, Proctor & Gamble, 3M ve Xerox tarafından desteklenen Toplam Kalite Forumu iş dünyası ile yükseköğretim arasında bir diyalogu teşvik eden, sesli ve yapıcı bir güç olmuştur. Böylece birkaç üniversite ile özel sektör, resmi veya gayri resmi ilişkiler geliştirerek, ortaklıklarda kalite girişimlerini uygulamaya başlamışlardır (Cruickshank, 2003: 1160).

Cruickshank (2003: 1160), ABD’de kalite yönetiminin, liderlik, strateji ve çalışan katılımı gibi ilkeler aracılığı ile üniversitenin yönetimi bakımında kilit bir alan sağladığını ve yükseköğretileri toplumun ihtiyaçlarıyla daha ilgili hale getirmenin çözümü olarak önerildiğini belirtmektedir. ABD yükseköğretim sisteminde kalite yönetimi ilk olarak Fox Valley Technical Kolej’de uygulanmış ve sonucunda bu yükseköğretim kurumunun, mezunların yerleştirilmesi, işveren memnuniyeti, üniversite kredilerinin kabulü ve öğrenme ortamında iyileşme gibi alanlarda daha verimli hale geldiği görülmüştür. Daha sonra, Wisconsin Üniversitesi, North Dakota Üniversitesi, Delaware Community Koleji, Oregon Devlet Üniversitesi, Virginia Commonwealth Üniversitesi, Pennsylvania Eyalet Üniversitesi, Pensilvanya Üniversitesi ve Kansas Eyalet Üniversitesinde de kalite yönetimi uygulama alanı bulmuştur (Cruickshank, 2003: 1160).

4.3.2. Avrupa Birliği Ülkeleri Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Stratejik planlama ve kalite yönetiminin Avrupa yükseköğretim sisteminde uygulanması ABD ile neredeyse aynı tarihlere rastlamaktadır.

Martin (1992: 1), 1980’lerin başından itibaren stratejik yönetimin dünyada ve birçok Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (Organisation for Economic Cooperation and

Development-OECD) ülkesinde oldukça popüler hale geldiğini, hükümetlerin, stratejik yönetimi, geleneksel yukarıdan aşağıya doğru yönetimden aşağıdan yukarıya odaklı yönetime geçiş gibi yeni üniversite yönetim biçimleriyle ilişkilendirme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında, maliyetlerin azaltılması, kurumsal işlev ve faaliyetlerin farklılaştırılması, daha fazla pazar yeri, yönetimin ve liderlerin hesap verebilirliğinde bir artış beklentisi, stratejik yönetime geçiş talebini yaratan diğer faktörlerdir. Bununla birlikte, üniversiteler de stratejik yönetimin kurumsal özerkliklerinde bir artışa, yenilikçi faaliyetlerin yürütülmesi için daha geniş bir serbestliğe, kamu kaynaklarının kullanımında ve yönetilmesinde daha fazla özgürlüğe izin vereceğine inanma eğilimindedir (Martin, 1992: 1).

Fathi ve Wilson (2009: 96)'a göre strateji, yükseköğretim kurumlarının çevrede rekabet avantajı ve yer bulmaları için bir araçtır. Bu bakımdan rollerini, sorumluluklarını ve örgütsel yapılarını yeniden gözden geçirmeyen üniversitelerin faaliyet gösterme kapasiteleri sınırlanmaktadır. Dahası, bu yeniden gözden geçirmeyi gerçekleştirmeyen üniversitelerin bazılarının hayatta kalamayacağını, hayatta kalmayı başaran üniversitelerin ise “çok daha azıyla çok daha fazlasını yapması” gerektiğini belirtmektedir. Böylece, çevrede yaşanan değişikliklerin yarattığı baskıların bir sonucu olarak, stratejik planlama süreci üniversitelerin başarılı yönetimi için bir odak noktası haline gelmektedir.

Avrupa yükseköğretim sistemi için stratejik planlama, 1998 yılında Avrupa Üniversiteler Birliği (eski adıyla Avrupa Rektörler Konferansı) tarafından önerilmesiyle yaygınlaşma imkânı bulmuştur. Birliğin 1998 yılında yayımlanan *CRE Rehberi No.2 (CRE Guide No.2)* ile üniversitelerde kurumsal bütünleşmeyi güçlendirmek için bir model geliştirmeye yönelik stratejik yönetimin ilke ve uygulamalarına ilişkin tavsiyelerde bulunulmuştur. 2002 yılında Rehberin devamı niteliğinde *Stratejik Yönetim ve Üniversitelerin Kurumsal Gelişimi (Strategic Management and Universities' Institutional Development)* başlıklı kılavuz yayımlanmıştır (Machado vd., 2004: 17). Anılan kılavuzda “standart bir stratejik yönetim modeli”nin olmadığı, her üniversitenin kendi yönetim biçimi, yapısı, gelenekleri, deneyimleri, çözülmesi gereken sorunları, paydaşları, süreçleri, yönetme kapasitesi ve özellikle liderlik uygulamalarının varlığından söz edilmektedir (Tabatoni vd., 2002: 24).

Tüm bu gelişmeler ışığında Avrupa ülkeleri, yükseköğretimde stratejik planlama uygulamalarının yasal çerçevesine ilişkin çabalara da girişmişlerdir. Örneğin, Almanya’da *Federal Devletlerin Üniversiteleri Yasasına (Laws for the Universities of the Federal States)* göre, tüm Alman üniversitelerinin kalkınma planlarını hazırlaması zorunludur. *Federal Yükseköğretim Yasası (The Federal Act of High Education)* ise, Alman yükseköğretim kurumlarının stratejik planlaması için yasal dayanağı oluşturmaktadır (Hladchenko, 2013: 20). Buna göre üniversiteler, belirli zaman aralıklarını kapsayan stratejik planlar hazırlamak ile yükümlü tutulmuşlardır. Bununla birlikte, stratejik planlamaya ilişkin mevzuatta stratejik planların, planlama dönemi, faaliyet alanı, şekli ve yapısı hakkında bir hüküm bulunmamaktadır. Dolayısıyla, stratejik plan için standart bir form yoktur. Bu nedenle Hladchenko (2013: 22), Alman üniversitelerinin stratejik planlarının 15 ile 175 sayfa arasında değiştiğini belirtmektedir. Görece daha hacimli olan stratejik planların, hedeflerin ve önlemlerin ayrıntılı açıklamasını, fakültelerin gelişim planlarını ve eklerini içerdiğini ifade etmektedir (Hladchenko, 2013: 22).

Lillis ve Lynch (2014: 279), İrlanda yükseköğretim sisteminde ilk stratejik planlama çalışmalarının 2000’li yılların başında başladığını, ancak yükseköğretim için ilk ulusal stratejinin 2011 yılında belirlendiğini ifade etmektedirler. 2011 yılı ile yükseköğretim sisteminin etkili yönetişimi ve düzenlenmesi için yasal bir sorumluluğa sahip olan Yükseköğretim Otoritesi’nin (Higher Education Authority) tarafından, ulusal kalkınma planları ile uyumlu olarak üniversitelere stratejik plan hazırlamaları tavsiye edilmiştir (Lillis ve Lynch, 2014: 290).

İrlanda ile benzer şekilde Machado ve Taylor (2010: 13), 113/ 97 sayılı Kanun ve 183/96 sayılı kanun hükmünde kararname gereği Portekiz yükseköğretim kurumlarının da Kalkınma Planı ile uyumlu olarak stratejik plan hazırlamaları gerektiğini ifade etmektedir.

Avrupa yükseköğretim sisteminde kalite yönetimi çalışmalarının uygulanması da 1980’li yıllara rastlamaktadır. Dahası, Avrupa’da da kalite güvence uygulamaları ve stratejik yönetimin ortaya çıkışı ve uygulanması iç içe geçmiş ve aynı zamana denk gelmiş durumdadır. 1980’lerin ortalarında, İngiltere ve Hollanda’da bağımsız kalite denetim standartları ve birimleri gibi kalite kontrol mekanizmalarının oluşturulduğu belirtilmektedir. Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemi oluşturulmasına ilişkin

tartışmanın, kamu harcamalarının sınırlandırılması ve yükseköğretimde daha fazla hesap verebilirlik talepleriyle ilgili olduğu ifade edilmektedir. Kalite güvencesinin yükseköğretim sisteminde uygulanmasına ilişkin temel amaç ise, kurumsal özerkliği genişletmek ve kurumsal performansı iyileştirmek olarak ortaya çıkmaktadır (Rhoades ve Sporn, 2002: 363).

Avrupa yükseköğretim sisteminde, kalite güvencesi uygulamalarının ortaya çıkmasında, Avrupa Yükseköğretim Derneği'nin (The European Higher Education Society-EAIR) 1987 yılı ve sonraki yıllarda düzenlediği konferansların önemi yadsınamaz. 1987 yılında Hollanda'nın Twente kentinde düzenlenen konferansta üniversitelerin kendi kendini değerlendirmesi üzerine birçok sunum yer almıştır. 1989 yılında ise "kalite" etrafında konferanslar düzenlendiği görülmektedir. Özellikle, bu konferansların yıllar itibariyle açılış konuşmalarının başlıkları kalite güvencesine verilen önemin anlaşılması bağlamında dikkat çekicidir: "1992, bağlamsal planlama; 1994, üniversite kültürü olarak kalite; 1997, yenilikçi üniversiteler; 1998, organizasyonlarda öğrenme ve yenilik; 1999, yenilenen kurumlar üzerine" (Rhoades ve Sporn, 2002: 363).

1999 yılına kadar Avrupa yükseköğretim sisteminde kalite yönetimi çalışmaları daha çok münferit olarak bazı üniversitelerde uygulanmıştır. Kalite yönetiminin Avrupa yükseköğretim sistemi için standart hale getirilmesi 1998 Sorbonne Deklarasyonu ile başlamış, 1999'daki Bologna Deklarasyonu ile devam etmiştir. 1998 yılının mayıs ayında imzalanan Sorbonne Deklarasyonu ile Avrupa'daki programların ve yapıların karmaşıklığı ve çeşitliliği uyumlaştırılmaya çalışılmıştır. Sorbonne Deklarasyonunu yalnızca dört ülke (Fransa, Almanya, İtalya, Birleşik Krallık) imzalamış olsa da deklarasyon iyi karşılanmış ve Bologna Sürecinin zemini hazırlanmıştır. Bologna Süreci, öğrenci hareketliliği ve yükseköğretime eşit erişim gibi ilkelere dayalı bir Avrupa Yükseköğretim Alanı (European Higher Education Area-EHEA) oluşturmak üzere 46 ülkeyi birleştiren hükümetler arası bir süreçtir. Ana değerleri, derecelerin ve niteliklerin karşılıklı olarak tanınması, şeffaf üç aşamalı bir yapı (lisans/yüksek lisans/doktora) ve kalite güvencesinde iş birliğidir. Ayrıca, Bologna Süreci ulusal eğitim reform süreçlerini de başlatarak, "Kalite Reformu" olarak anılmıştır (Gvaramadze, 2008: 443; Haug, 2003: 230-231; Rhoades ve Sporn, 2002: 363-364; Wende ve Westerheijden, 2001: 237).

2005 yılında yükseköğretimde kalite süreçlerinin standart bir hale getirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Derneği (The European Association for Quality Assurance in Higher Education-ENQA) tarafından Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvencesi Standartları ve Yönergeleri (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area-ESG) yayınlanmış (Westerheijden ve Kohoutek, 2014: 1), 2015 yılında yönerge güncellenmiş ve tarafların bilgisine sunulmuştur.

2015 yılında güncellenen ve yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi süreçlerinin uygulanmasında referans belge olma özelliği taşıyan ESG üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bağlam, kapsam, amaç ve ilkeler ele alınmaktadır. Bu bölümde ESG'nin standartlardan ibaret olmadığı, iç ve dış kalite güvencesi geliştirilmesi bağlamında üniversitelere rehberlik sağlamasının amaçlandığı ifade edilmektedir. Aynı zamanda kalite güvencesi ile kalite geliştirmenin hesap verebilirlik ve geliştirme gibi “ikiz amacı” bulunduğu vurgulanarak, önemli olan hususun yükseköğretim kurumunun performansına olan güvenin artırılması olduğu belirtilmektedir (ESG, 2015: 5). Buradan hareketle, iç kalite güvencesi, dış kalite güvencesi ve kalite ajansları bağlamında standartlar oluşturulmuştur. Bu standartlara yönergenin ikinci bölümünde yer verilmiştir. İç kalite güvencesi standartları özelinde ilk standardın stratejik yönetim ile ilgili olması ise oldukça dikkat çekicidir. 1.1 Kalite güvencesi politikası standardında “Kurumların, kamuya açıklanmış ve stratejik yönetimlerinin bir parçasını oluşturan bir kalite güvencesi politikası olmalıdır. İç ve dış paydaşlar dahil edilmeli, uygun yapılar ve süreçler aracılığıyla bu politikayı geliştirmeli ve uygulamalıdır.” denilmektedir (ESG, 2015: 8). Yönergenin üçüncü bölümünde ise, standartların özet bir listesi sunulmaktadır.

Sonuç olarak, ESG ile kalite güvencesi süreçlerinin, yükseköğretim kurumlarının öğretim, öğrenme, araştırma, hizmetler ve idari süreçlerini kapsaması gerektiği, bu süreçlerin sürekli geliştirilmesi, belirli aralıklarla değerlendirilerek sonuçlarının raporlanması önerilmektedir.

4.3.3. İskandinav Ülkeleri Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

İskandinav¹⁰ ülkelerinde, yükseköğretim bir kamu hizmeti olarak ele alınmakta ve bu nedenle de henüz yükseköğretim hizmeti için ücret talep edilmemektedir. Eğitim geleneksel olarak devlet tarafından kontrol edilmekte ve merkezi hükümetler veya diğer kamu organları tarafından finanse edilmektedir (Schmidt, 2007: 520; Smeby ve Stensaker, 1999: 4).

Schmidt (2007: 517), 2003 yılında yayımlanan OECD raporunu referans göstererek İskandinav ülkelerinin eğitime en fazla kamu kaynağı ayırıp harcayan ülkeler arasında olduğunu belirtmektedir. Danimarka, Norveç, Finlandiya ve İsveç öğrenci başına en yüksek tutarı eğitim kurumlarına harcamaktadır.

Schmidt (2009: 271), İskandinav ülkelerinde 1990'lı yıllarda başlayan yükseköğretimi modernleştirme çabalarının iki temel kaynağı olduğunu belirtmektedir. Birincisi Avrupa Birliği ülkelerinde yaşanmaya başlanan değişimlerin Bologna Süreci ile sistematik hale gelerek yaygınlaşması, ikincisi Yeni Kamu Yönetimi ideolojisiyle hükümetlerin hareket ederek kurumların yönetim ile yönetilmesi, yönetimin artan özerkliği ve güçlendirilmesi, dış paydaşların artan katılımı, finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi, artan rekabetçi fonlama ve yeni hesap verebilirlik ve değerlendirme prosedürlerinin getirilmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, İskandinav yükseköğretiminin çağdaştırılmasına yönelik ulusal girişimler, Avrupa'nın ülkeler üzerinde önemli reformlar yapmaları yönünde artan baskısını yansıtmaktadır. Bu süreçteki en önemli gelişme, Lizbon Stratejisi ile Bologna Süreci ve yükseköğretim ve araştırma sistemlerine yeni talepler getiren küreselleşme ve demografik değişikliklerden kaynaklanan makro ekonomik zorlukları ele alma girişimleridir (Pulkkinen, 2018: 5; Schmidt, 2009: 271).

İskandinav ülkeleri de yaşanan bu değişimler karşısında ABD ve Avrupa Birliği ülkeleri üniversiteleri gibi stratejik planlama ve kalite yönetimi tekniklerini benimseyerek dönüşüme uğramışlardır. Böylece, üniversiteler ilk olarak “kaynakların planlanması” gibi geleneksel planlama anlayışından koparak, “stratejik planlama” yaklaşımını yönetim anlayışı olarak ele almıştır. Örneğin, Finlandiya'da Eğitim ve

¹⁰ Danimarka, İsveç, Norveç, Finlandiya ve İzlanda.

Kültür Bakanlığı, üniversiteleri ulusal hedefler ile uyumlu olarak stratejilerini belirlemek ile yükümlü tutmaktadır. Performansa dayalı bütçeleme sisteminin uygulandığı Finlandiya’da üniversiteler ile Eğitim ve Kültür Bakanlığı 2 yıllık bir dönemi kapsayan “performans anlaşması” imzalamakta, üniversiteler stratejik planlarını uygulama planıyla birlikte Eğitim ve Kültür Bakanlığı’na sunmaktadırlar. Sonraki adımda üniversiteler ile Eğitim ve Kültür Bakanlığı arasında performans müzakereleri yapılmakta, bu müzakerelerde üniversitelerin görevleri, profilleri, temel gelişim alanları, ulusal politika hedefleri, nicel hedefleri, kaynaklar ve kaynaklarla elde edilecek sonuçlar ve iyileştirme hedefleri üzerinde fikir birliğine varılmaktadır. Bakanlık, belirli periyotlar çerçevesinde üniversitelerin performansını izlemekte ve geri bildirimde bulunmaktadır (Kohtamäki, 2014).

İskandinav üniversitelerinde kalite yönetimine ilişkin düzenlemelerin de stratejik planlama da olduğu gibi merkezi hükümetler tarafından gerçekleştirilen mevzuat düzenlemeleri ile standart hale getirildiği görülmektedir.

Omar ve Liuhanen (2005: 13), Danimarka yükseköğretim sisteminde kalite yönetimine ilişkin odaklanmanın 2000’li yıllar ile artmaya başladığını belirtmektedirler. 2003 yılında gerçekleştirilen mevzuat düzenlemeleriyle üniversitelerin öğretme ve öğrenme açısından süreçlerinin ve çıktılarının kalitesini sistematik olarak geliştirmesi ve iyileştirmesi şart koşulmuştur. Buna ek olarak yapılan düzenlemeler ile üniversiteler, kurumsal ve program kalitesinin dış değerlendirmeler yoluyla gözden geçirilmesi ve gerekli takibin yapılmasıyla yükümlü tutulmuştur (Omar ve Liuhanen, 2005: 13).

Danimarka yükseköğretim sisteminde kalite yönetimi çalışmalarını değerlendirmek ve denetlemek üzere 1999 yılında Danimarka Eğitim Bakanlığıyla ilişkili ancak bağımsız bir kurum olarak Danimarka Değerlendirme Enstitüsü (The Danish Evaluation Institute-EVA) kurulmuştur. EVA, kalite güvencesi ve Danimarka eğitiminin gelişimi için harici, bağımsız bir kurum olarak önemli bir rol oynamakta ve 1992 yılında kurulan Danimarka Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Değerlendirme Merkezi’nin çalışmalarını sürdürmektedir (Omar ve Liuhanen, 2005: 38). 2006 yılına kadar EVA’nın üniversitelerin kalite yönetimi bağlamında değerlendirilmesine ilişkin bir denetim konsepti ile önceden tanımlanmış kriterlerinin bulunmadığı ifade edilmektedir. 2006 yılına kadar EVA üniversitelerin kalite yönetimi süreçlerini

üniversitelerin kendi amaçlarına ve kalite güvence sürecinin hedeflerine göre değerlendirmiş ve kurumsal bir amaca uygunluk yaklaşımı uygulamıştır. 2006 yılından itibaren EVA, üniversitelerin denetimlerinde ENQA'nın yükseköğretim alanındaki kalite güvencesi standartlarına ve yönergelerine uygun kriterler belirlemiş ve denetimlerini bu kriterler doğrultusunda sürdürmektedir (Omar ve Liuhanen, 2005: 38).

Danimarka'nın aksine İsveç'te üniversitelerde kalite yönetimine ilişkin çalışmaların 1990'lı yıllar ile başladığı görülmektedir. 1993 yılında Yeni Yükseköğretim Kanunu ve Yükseköğretim Yönetmeliği ile üniversiteler üzerinde merkezi yönetimin etkisi zayıflatılmış, 1995 yılı ile üniversitelerin kalite yönetimi çalışmaları Ulusal Yükseköğretim Ajansı (Högskoverket) tarafından değerlendirilmekte ve denetlenmektedir. Omar ve Liuhanen (2005: 48), bu denetimlerin amacının İsveç üniversitelerindeki faaliyetlerde sürekli iyileştirme ve yenilemenin teşviki için bir araç oluşturmak olduğunu ifade etmektedirler. Bu amaçla denetimlerde aşağıdaki hususların varlığı aranmaktadır (Omar ve Liuhanen, 2005: 49):

- Kaliteli uygulama stratejisi,
- Liderlik,
- Paydaş katılımı,
- Personelin ve öğrencilerin kalite geliştirmeye katılımı,
- Kalite geliştirmenin üniversite çalışmasına entegrasyonu,
- Değerlendirme ve takip sistemleri,
- Üniversite operasyonlarda sürekli iyileştirme ve yenilenmenin teşviki.

Örneğin, Finlandiya'da yükseköğretimin değerlendirilmesinin tarihi 1989 yılına kadar gitmektedir. Smeby ve Stensaker (1999: 6), bu değerlendirmenin amaçlarını, üniversitelerin yeterliliği konusunda kamuoyuna veya çeşitli paydaşlara güvence vermek, değerlendirilen birimleri iyileştirmek, kurumlara sürekli öz değerlendirme ve periyodik öz düzenleme için daha büyük bir kapasite kazandırmak olduğunu ifade etmektedirler. Finlandiya üniversitelerinin kalite yönetimi bakımından değerlendirmesini gerçekleştiren Bağımsız Yükseköğretim Değerlendirme Kurulu 1996'da kurulmuştur. 1996 yılına kadar ise, üniversitelerin değerlendirilmesi

doğrudan Millî Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmekteydi (Smeby ve Stensaker, 1999: 6).

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında SP ve TKY ilkeleri ve amaçları bakımından kıyaslanmış, bu yaklaşımların ABD, Avrupa ve İskandinav yükseköğretim sisteminde uygulamaları tarihsel olarak incelenmiştir. Buradan hareketle, ilerleyen başlıkta SP ve TKY'nin Türk yükseköğretim sisteminde gelişimi ve uygulanması tarihsel bağlam içerisinde ve yaklaşımların mevzuatı çerçevesinde analiz edilmektedir.

4.4. Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Tarihçesi

ABD ve Avrupa kamu yönetiminde yaşanan gelişmelerden Türk kamu yönetimi de payını almıştır. Özellikle, Avrupa Birliğine üyelik sürecinde Türk kamu yönetimi birçok yönden reform çalışmalarına tabi tutulmuştur. Yükseköğretim sistemi de bu reformlardan etkilenmiştir.

Bu bakımdan Türkiye’de stratejik planlama, PEIR ile gündeme gelmiş, 2001 yılında imzalanan PEPSAL-1 anlaşması ile “bir politika taahhüdü niteliği kazanmıştır”. Bu söz kapsamında, kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli hedefleri ile maliyetlendirilmiş faaliyetlerini belirlemeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, mülga Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca kamu kurum ve kuruluşlarına yol göstermesi amacıyla Stratejik Planlama Kılavuzu 2003 yılında hazırlanarak duyurulmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 4). Böylece bazı bakanlık, genel müdürlük ve il özel idareleri pilot uygulama kapsamına alınmış ve Türk kamu yönetiminde ilk stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurumlarının stratejik plan yapmaları zorunlu hale getirilmiştir. Üniversiteler de anılan kanunun kapsamında olduğundan, devlet üniversitelerinin de bütçeleri ile ilişkili stratejik plan hazırlamaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Öze, Gür ve Küçükcan’ın (2010: 88) deyimiyle “2007 yılından itibaren üniversiteler, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun gerektirdiği üzere, beş yıllık stratejik planlarını hazırlamakta”, “hesap verebilirlik, şeffaflık ve kamu kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması gibi ilkeler” bağlamında “stratejik planlarındaki amaçlar ve performansları çerçevesinde bütçe talep etmektedirler”.

Stratejik planlamaya ilişkin ikincil mevzuatta 5018 sayılı Kanuna dayanılarak düzenlenmiştir. Böylece kamu kurumları için mülga Kalkınma Bakanlığı tarafından

usul ve esaslar, kılavuz ve rehberler hazırlanmış, özel olarak üniversiteler için de rehberler oluşturulmuştur. Bu kapsamda, 2021 yılında yayınlanan *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* ile ikincil mevzuata ilişkin güncelleme yapılmış, böylece üniversiteler stratejik planlama çalışmalarını anılan yönetmeliğe uygun bir şekilde yerine getirmekle yükümlü tutulmuşlardır. Üniversiteler için stratejik planlama bağlamında önemli olan bir diğer düzenleme, son sürümü 2021 yılında CSBB tarafından yayınlanan *Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi*'dir. Bu rehber üniversitelerin stratejik planlama çalışmalarında yol gösterici bir belge özelliği taşımaktadır.

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmaları ise, 1999 yılında gerçekleştirilen Bologna Süreci ile başlamış, Türkiye'nin 2001 yılında Prag Konferansına katılması ile devam etmiştir. Ancak üniversitelerde kalite yönetimine ilişkin mevzuat çalışmaları ancak 2005 yılında sonuç vermiştir. Böylece, 2005 yılında *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği* yayınlanmış ve bu yönetmeliğe dayanılarak Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur. Üniversitelerde kalite geliştirme uygulamalarına yönelik bir çerçeve oluşturması bakımından YÖDEK tarafından üniversitelerce yapılması beklenen iş ve işlemleri gösteren *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi* oluşturulmuştur. 2015 yılına kadar üniversitelerde kalite yönetimi çalışmaları anılan Yönetmelik ve Rehber doğrultusunda yürütülmüş, 2015 yılında yayınlanan *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği* ile YÖDEK kaldırılarak yerine Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) kurulmuş ve yükseköğretim alanında kalite güvencesi çalışmaları devam etmiştir. 2018 yılında güncellenen yönetmelik ile YÖKAK, Türkiye yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi mekanizmalarını güçlendirmek üzere ulusal bir kalite güvencesi kuruluşu halini almıştır. YÖKAK üniversitelerin kurum iç değerlendirme çalışmalarını yürütürken uyacakları kurallar ile raporlama sürecinde yol göstermesi amacıyla *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunu* da oluşturmuştur.

Bu bağlamda, ilerleyen başlıklarda Türk yükseköğretim sisteminde stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin süreçler detaylı biçimde ele alınmış, uygulamalar iki

yaklaşımın mevzuatı ışığında ortaya koyulmuştur. Bu kapsamda, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin mevzuat içerik analizine tabi tutularak her iki sürecin aktörleri ve görevleri, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları ile hazırlanan dokümanlar bakımından benzerlik ve farklılıkları belirlenmiştir. İçerik analizi ile dokümanlar incelenerek, birbirine benzer ifadeler ve veriler belirli kavramlar ve ilişkiler temelinde bir araya getirilerek anlamlı bir şekilde yorumlanmıştır (Doğan ve Alkan, 2020: 343). Böylece her iki sürecin aktörleri ve görevleri, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarıyla hazırlanan dokümanların benzeştiği noktalar tablolar biçiminde oluşturulmuştur. Böylece, ilerleyen başlıkta ilk olarak stratejik planlama sürecinin aktörleri ve aşamalarına ilişkin tartışma yürütülmektedir.

4.4.1. Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci

Örgütün geleceğe yönelik öngörülerde bulunmasını ve çevresel değişimler karşısında aksiyon almasını sağlayan bir yaklaşım olarak stratejik planlamanın üniversitelerde uygulanma tarihi çok eski değildir. Her ne kadar stratejik planlama ulusal düzeyde bir zorunluluk olarak 2003 yılında yayınlanan ancak tüm hükümleriyle 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile gerçekleşse de bu tarihten önce de münferit olarak bazı üniversitelerin stratejik planlama yaptıkları görülmektedir. Örneğin, 2005 yılında Akdeniz Üniversitesinde düzenlenen *Üniversitelerde Stratejik Planlama Sempozyumunda* dönemin Ortadoğu Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Canan Çilingir, “formel olarak üniversitenin stratejik planlama çalışmalarını 1989 yılından beri sürdürdüğünü” dile getirmiştir (Çilingir, 2005: 76). Dahası, yazılı ilk stratejik plan dokümanının ise 1995 yılında ortaya çıktığını ifade etmiştir (Çilingir, 2005: 76). Benzer şekilde, Uludağ Üniversitesi ile İstanbul Teknik Üniversitelerinin de 2006 yılından önce stratejik plan çalışmaları yürüttükleri belirtilmektedir (Akdeniz Üniversitesi, 2005).

Stratejik planlamanın genel olarak kamuda ve özel olarak ise yükseköğretimde zorunlu hale getirilmesi yukarıda da belirtildiği üzere 5018 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle gerçekleşmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesinde (<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5018.pdf>);

Kamu idareleri kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler

çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamak ile yükümlü tutulmuşlardır.

Aynı maddenin devamında “Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar” hükmü yer almaktadır. Dolayısıyla, stratejik planlama, hem kurum politikalarının oluşturulması ve bu politikaların ulusal politika metinleriyle ilişkilendirilerek uyumlaştırılması, hem de bütçe talebi aşamasında oldukça önemli bir belge özelliği taşımaktadır. Bu süreç, yalnızca oluşturulma ile sınırlı tutulmamaktadır. Kamu idareleri, bütçeleri ile stratejik plan ve performans programlarını izlemek, değerlendirmek ve bu süreç sonucunda elde edilen bulguları idare faaliyet raporlarında göstermekle yükümlüdürler.

Türk üniversiteleri de yukarıda belirtilen ilgili mevzuat kapsamında stratejik plan hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır. Devlet ve kamu tüzel kişiliğine haiz vakıf üniversiteleri 2006 yılından başlayarak kademeli bir şekilde stratejik plan hazırlamaya başlamışlardır (Çınar ve Tütünsatar, 2017). Mülga Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanıp yayımlanan ve daha sonra 2021 yılında CSBB tarafından güncellenen Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2021: 2)’nin ‘Rehberin Amacı’ başlıklı bölümünde “üniversitelere stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında” yardımcı olmayı amaçladığı belirtilmektedir. Anılan Rehber ile üniversitelerin stratejik plan hazırlık aşamasından izleme ve değerlendirme aşamalarına kadar tüm süreçlere ilişkin yapılması gerekenler detaylı biçimde belirtilmiştir.

Bu bağlamda, üniversitelerde stratejik planlama süreçlerinde yer alan aktörler ve görevleri Tablo 4.1’de özetlenmektedir.¹¹

¹¹ Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2021)’nden faydalanılarak oluşturulmuştur.

Strateji Geliştirme Kurulu: ➤ Başkanlığını ilgili yükseköğretim kurumunun rektörü yapar. ➤ Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirir. ➤ Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlar. ➤ Stratejik planlama ekibini onaylar. ➤ Hazırlık programını onaylar.
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: ➤ Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarını koordine eder. ➤ Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini Rektöre iletir. ➤ Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesini hazırlar ve Rektörün onayına sunar. ➤ Toplantı ve çalıştayları düzenler. ➤ Hazırlık programını Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunar. ➤ Hazırlık programını intranette duyurur. ➤ Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder. ➤ Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.
Stratejik Planlama Ekibi: ➤ Eğitim vb. ihtiyaçları tespit eder. ➤ Hazırlık programını oluşturur. ➤ Eğitim çalışmalarına katılır. ➤ Stratejik planlama çalışmalarını gerçekleştirir.
Harcama Birimleri: ➤ Stratejik planlama ekibi için konusunda yetkin personelini görevlendirir. ➤ İlgili personelin toplantı ve eğitim çalışmalarına katılımını sağlar.
Birim Stratejik Planlama Ekipleri: Stratejik planlama sürecine aktif bir şekilde katılarak Birim Stratejik Planlarını hazırlar.
Personel: Stratejik planlama süreci kurumda bulunan tüm personelin katılımıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. Kurumda çalışan herkes stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol oynar.
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: Stratejik planların üst politika belgeleri ile uygunluğunu denetler, izleme ve değerlendirmeleri inceler.

Tablo 4.1. Mevzuatta Stratejik Planlama Sürecinde Rol Alan Aktörler ve Görevleri

Tablo 4.1’den görüldüğü üzere, üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarının çok aktörlü, katılımcı bir yaklaşımla, Rektörün sahip ve liderliğinde başlatılması ve yürütülmesi gerekmektedir. Stratejik plan hazırlık programı üniversitelerin strateji geliştirme daire başkanlıkları tarafından hazırlanmakta ve strateji geliştirme kurulunun onayına sunulmaktadır. Uygun bulunan hazırlık programı “tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususları da içerek şekilde Rektör tarafından üniversite içerisinde” yayımlanmaktadır (SBB, 2021: 10-11). Bu aşamadan sonra strateji geliştirme daire başkanlıklarının koordinasyonunda çalışma gruplarınca toplantılar organize edilmekte ve stratejik planlama çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Beş yıllık süre için hazırlanan stratejik planlar, *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* (2021)'e göre her uygulama yılının altı aylık dönemlerini içerecek şekilde izlemeye ve her bir uygulama yılı için ise değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Böylelikle stratejik planlar ile belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeyi performans göstergelerine dayalı olarak ölçülerek ortaya koyulmaktadır. Ölçüme ilişkin sonuçlar, ilgili yılın faaliyet raporları aracılığıyla kamuoyuna duyurulmaktadır. Aynı zamanda bu ölçümler ile kamu idareleri öngörücü (proaktif) biçimde davranıp aksiyon alabilmektedir.

4.4.2. Üniversitelerde Kalite Yönetimi Süreci

Türk yükseköğretim sisteminde ilk sistemli kalite yönetimi çalışmaları yukarıda da belirtildiği üzere 1999 tarihli Bologna süreci ile başlamıştır. Bologna sürecinden önce çeşitli mühendislik ve öğretmen yetiştirme programlarında akreditasyon ve kalite iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Akreditasyon, “uygunluk değerlendirme kuruluşlarınca gerçekleştirilen çalışmaların ve dolayısıyla bu çalışmalar sonucunda” düzenlenen “uygunluk teyit belgelerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini desteklemek amacıyla oluşturulmuş bir kalite altyapısı” olarak tanımlanmaktadır.¹²

Peker (1996: 25) akreditasyonun üç amacı olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle eğitim kurumlarında akreditasyonun birinci amacı “standartlara ve ölçütlere uygunluğun saptanması”dır. İkinci amacı, eğitim kurumlarının programlarının oluşturulması ve geliştirilmesinde rehberlik sağlamaktır. Akreditasyonun üçüncü ve son amacı ise eğitimin sürekli geliştirilerek bir eğitim kültürünün oluşturulmasıdır (Peker, 1996: 25). Türkiye’deki üniversiteler de kurumsal bazda bazı eğitim programları özelinde akreditasyon çalışmaları yürütmüştür. Ancak kalite yönetiminin bir standart olarak ulusal bazda tüm üniversiteler için uygulanması ancak Bologna Süreci ile gerçekleşmiştir.

Türkiye’nin Bologna sürecine dâhil olması ile 2005 yılında *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği* yayınlanmış ve bu yönetmeliğe dayanılarak YÖDEK kurulmuştur. Bu bağlamda,

¹² Akreditasyon hakkında detaylı bilgi için bkz. <https://www.turkak.org.tr/akreditasyon/akreditasyon-nedir.html> (Erişim tarihi: 10.11.2022).

yükseköğretimde kalite yönetimi çalışmaları YÖK çatısı altında organize edilmiştir. YÖK düzeyinde kurul ve komisyon şeklinde örgütlenilmiş, 23.07.2015 tarih ve 29423 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği* ile YÖKAK kurulmuş, 2005 yılında yayınlanmış olan yönetmelik ve YÖDEK yürürlükten kaldırılmıştır. 2018 yılında güncellenen yönetmelik ile YÖKAK, Türkiye yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi mekanizmalarını güçlendirmek üzere ulusal bir kalite güvencesi kuruluşu halini almıştır. YÖKAK’ın bağımsız bir kuruluş olarak kalite güvencesi faaliyetlerine başlaması Türkiye’nin Avrupa Yönetmelik Alanı (AYA) bünyesindeki kalite güvencesi süreçlerine uyumu açısından bir dönüm noktası niteliğindedir (YÖKAK, 2019). Bu bağlamda YÖKAK,

Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmeler yapan, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürüten idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir kuruluş olarak faaliyet göstermektedir.

Yükseköğretim kurumları yukarıda anılan mevzuat hükümleri uyarınca her yıl kurum iç değerlendirme raporları hazırlamakta, YÖKAK ta bu raporlara dayanarak Kurumsal Dış Değerlendirme Programını oluşturmaktadır.

Üniversitelerde kalite yönetim sisteminin nasıl kurulacağına ilişkin bir ‘el kitabı’ bulunmamaktadır. Ancak YÖKAK tarafından yayımlanan Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu (2021) kaliteye yönelik ölçütler içermekte ve bu ölçütlerin nasıl karşılanıp geliştirileceğine ilişkin öneriler sunmaktadır. Bununla birlikte Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği (2018) üniversitelerde kalite yönetim sürecinde yapılacak işlemler ile kurulacak komisyon ve ekiplere ilişkin düzenlemeler de içermektedir. Tüm bu yasal belgeler ışığında üniversitelerde kalite yönetimi çalışmaları Tablo 4.2’de belirtilen aktörler ve sorumluluklar üzerinden ilerlemektedir. Tablo 4.2’de görüldüğü üzere üniversitelerde kalite yönetim çalışmaları Üniversite Kalite Komisyonunun öncülüğünde yürütülmektedir. Rektörün başkanlığını yaptığı bu Komisyon, kalite yönetimi çalışmalarının değerlendirilmesi, izlenmesi ve kalitesinin geliştirilmesi, bu çalışmaların sonuçlarını içeren ve yıllık olarak hazırlanan kurum iç değerlendirme raporlarının ilgili organlara sunulması ve kurumsal dış değerlendirme programı için gerekli hazırlıkları yapmakla sorumludur.

Kalite Komisyonu:

- Komisyonun başkanlığını, ilgili yükseköğretim kurumunun rektörü, rektörün bulunmadığı zamanlarda ise rektörün görevlendireceği rektör yardımcısı yapar.
- Kurumun stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda ve YÖKAK tarafından belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde, eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleriyle idarî hizmetlerin değerlendirilmesi, izlenmesi ve kalitesinin geliştirilmesi amacıyla ilgili kurumun iç ve dış kalite güvence sistemini kurmak, kuruma özgü anahtar performans göstergelerini tespit etmek, program değerlendirmesi yapmak ve bu kapsamdaki çalışmaları senatoya; senato bulunmayan kurumlarda ise yönetim kuruluna sunmak,
- İç değerlendirme çalışmalarını planlamak, yürütmek ve kurumsal değerlendirme ve iyileştirme çalışmalarının sonuçlarını içeren yıllık kurum iç değerlendirme raporunu hazırlayarak senatoya; senato bulunmayan kurumlarda ise yönetim kuruluna sunmak ve onaylanan yıllık kurum iç değerlendirme raporunu kurumun resmi internet sayfasından kolay erişilebilir şekilde kamuoyu ile paylaşmak,
- Kurumsal dış değerlendirme programı için gerekli hazırlıkları yapmak, süreçle ilgili iç ve dış paydaşları bilgilendirmek,
- Kurulun dış değerlendirme süreci sırasındaki çalışmalarına destek vermektir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: Kalite Komisyonunun sekreteryası görevini yürütür.

Kalite Komisyonu Çalışma Grupları: Kalite Güvence Sistemi, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı ve Yönetim Sistemi konularında iş ve işlemleri gerçekleştirmek.

Birim Kalite Ekipleri: Biriminin, Kalite Güvence Sistemi, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı ve Yönetim Sistemi konularında iş ve işlemlerini gerçekleştirir.

Personel: Kalite tüm personelin görevinin bir parçasıdır. Kurumda çalışan herkes kalitenin hayata geçirilmesinde rol oynar. Kalite yalnızca bir görev değildir. Kurumda çalışan herkesin yürüttüğü faaliyetlerin içine yerleşmiş bir süreçtir. Bu nedenle ilave bir iş ya da görev olarak düşünülmemelidir.

YÖKAK:

- Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesine ilişkin ulusal politika ve stratejileri belirlemek ve kamuoyu ile paylaşmak,
- Yükseköğretim sisteminde kalite kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için faaliyetlerde bulunmak,
- Yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvence sistemlerinin kurulmasını teşvik etmek ve bu konuda yükseköğretim kurumlarına rehberlik etmek,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde yükseköğretim kalite güvence sistemleriyle ilgili çalışmaları izlemek, ulusal ve uluslararası düzeyde ortak çalışmalar gerçekleştirmek,
- Dış değerlendirmede ve akreditasyonda uygulanacak ilkeleri, kalite göstergelerini ve bunlara ilişkin kuralları belirlemek,
- Yükseköğretim kurumlarının; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin beş yılda en az bir defa dış değerlendirmesini yapmak ve ihtiyaç durumunda yükseköğretim programlarının değerlendirmesini yapmak,

- Misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma programı kapsamında yer alan yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerini değerlendirmek, izlemek ve buna ilişkin sonuçları Yükseköğretim Kuruluna sunmak,
- Dış değerlendirme ve akreditasyonda uygulanacak süreçlerle ilgili yükseköğretim kurumlarını bilgilendirmek üzere etkinlikler gerçekleştirmek ve yayınlar yapmak,
- Yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirme süreci sonrası, kurumsal geri bildirim raporlarını değerlendirerek kalite iyileştirmelerine yönelik tavsiyeleri içerecek şekilde Yükseköğretim Kalite Güvencesi Durum Raporunu her yıl hazırlamak, yayımlamak ve başta Yükseköğretim Kurulu olmak üzere ilgili paydaşların bilgisine sunmak,
- Dış değerlendirme ve akreditasyon alanlarında faaliyet göstermek amacıyla, belirlenmiş ilke ve kurallar çerçevesinde tescil almak üzere müracaat eden özel hukuk tüzel kişilerinin tescil müracaatlarını değerlendirerek karar vermek, bu kuruluşların faaliyetlerini izlemek ve gerekli gördüğünde bilgi almak, gerektiğinde uyarmak veya tescillerini iptal etmek,
- Yükseköğretimde kalite güvencesi konusunda uluslararası kuruluşlar nezdinde Türkiye'yi temsil etmek,
- Yükseköğretim kalite güvence sistemine ilişkin konularda Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi Kuruluyula iş birliği yapmak,
- Türkiye Yeterlilikler Çerçevesinde Yer Alacak Yeterliliklerin Kalite Güvencesinin Sağlanmasına İlişkin Usul ve Esaslarda yer alan hükümlerin yükseköğretim kurumlarında uygulanma düzeyini değerlendirmektir.

Tablo 4.2. Mevzuatta Kalite Yönetimi Sürecinde Rol Alan Aktörler ve Görevleri

Kalite komisyonu esas olarak kalite komisyonu çalışma gruplarından gelen çalışmalar ışığında faaliyetlerini yürütmekte ve raporlamalar gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte akademik ve idari birim birim kalite ekiplerinden gelen birim iç değerlendirme raporları da kalite komisyonu çalışma gruplarının çalışmalarına dayanak teşkil etmektedir (KİDR, 2021). Bu bakımdan üniversitelerde kalite yönetimi çalışmaları “tümevarım” yaklaşımıyla gerçekleştirilmektedir. Akademik ve idari birim kalite ekipleri çalışmalarını kalite komisyonuna göndermekte, kalite komisyonu da kalite güvence sistemi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı ve yönetim sistemi başlıkları bağlamında çalışma grupları aracılığıyla bu raporları konsolide ederek kurum iç değerlendirme raporunu hazırlamaktadır. Tüm bu çalışmalar kapsamında SP’de olduğu gibi birimler bazında paydaş ve memnuniyet analizleri yapılmakta, misyon ve vizyona ne ölçüde ve nasıl ulaşıldığı araştırılmakta, amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyini gösteren faaliyet sonuçları kanıtlarıyla birlikte ölçülmektedir. Yine SP’de olduğu gibi bu çalışmaların çoğu birçok toplantı ve dokümantasyon gerektirmektedir. Bu durum strateji geliştirme daire başkanlıkları için

ekstra iş yükü yaratmakta, rutin evrak işleri gibi görülmesine neden olmakta hem SP hem de TKY'nin personel tarafından içselleştirilmesini engellemekte ve bu yöntemlerin ortak noktalarından olan örgütleri geliştirme amacına da ulaşılmasını güçleştirmektedir.

Yukarıda görüldüğü üzere, üniversitelerde SP ve TKY benzer komisyon, kurul, çalışma grupları ve birim çalışma ekipleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu aktörlerin çalışmaları sonucunda ortaya çıkan raporların da birbirinden farklılaştığını söylemek güçtür. Dolayısıyla, bu yaklaşımların gerektirdiği raporların mevzuatta yapılacak değişikliklerle birleştirilmesi mümkündür. Faaliyet raporları ve kurum iç değerlendirme raporları yıllık olarak hazırlanmaktadır. Kamuoyuna sunulma ve ilgili kurumlara son gönderme tarihi olarak neredeyse aynı zamanlara denk düşen bu iki raporun tek bir rapor olarak hazırlanması hem kaynak israfı hem de raporlamalar silsilesini ortadan kaldırması bakımından bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde, bu raporların farklı komisyon, kurul, çalışma grupları ve birim çalışma ekipleri aracılığıyla gerçekleştirilmesi de ciddi kaynak israfına yol açmaktadır. Dolayısıyla, 'kalite ve stratejik planlama' kavramlarının bir araya getirildiği komisyon, kurul, çalışma grupları ve birim çalışma ekipleri de oluşturulabilir. Bu durum, tekrar eden faaliyetlerin uyumlaştırılmasıyla zamandan tasarruf sağlanmasını ve bu bağlamda raporların zamanında ve ekstra iş yükü yaratmadan gerçekleştirilmesini beraberinde getirecektir.

4.4.3. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinde Hazırlanan Dokümanlar

Üniversitelerde mevzuat kapsamında 5 yıllık dönemleri kapsayacak şekilde stratejik planlar hazırlanmaktadır. Stratejik planlar anılan mevzuat çerçevesinde 6 aylık dönemler halinde izlemeye, yıllık olarak ise değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. İzleme ve değerlendirme çalışmaları sonucunda hazırlanan raporlar ilgili yılın idare faaliyet raporunda izleyen malî yılın en geç şubat ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanmakta ve ilgili üniversitenin internet sitesinde yayımlanmaktadır. Bu raporun birer örneği aynı süreler içerisinde elektronik nüshasıyla birlikte CSBB, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sayıştay ve YÖK'e gönderilmektedir.

Üniversitelerde yürütülen kalite yönetimi çalışmaları kapsamında her yıl Kurum İç Değerlendirme Raporları (KİDR) hazırlanmakta, her yıl ocak veya mart aylarında

YÖKAK'ın Kalite Güvencesi Yönetim Bilgi Sistemine yüklenmekte ve kamuoyuna duyurulmaktadır.

4.4.4. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Çalışmaları Uyumlaştırılabilir mi?

Üniversitelerde birbirinden ayrı süreçler biçiminde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları yukarıda detaylı biçimde tartışıldığı üzere ortak ilkeler üzerinden yürütülmekte ve ortak amaçlara ulaşmaya çalışmaktadırlar. Buradan hareketle, çalışmanın amacı doğrultusunda üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin *hazırlık*, *uygulama* ve *sonuçları değerlendirme* aşamaları benzerlik ve farklılıkları bakımından karşılaştırılmıştır. Bunun için önce ilgili mevzuat içerik analizine tabi tutularak üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının *hazırlık* aşamasında yer alması gereken aktörler ve sorumlulukları karşılaştırılarak aşağıdaki Tablo 4.3 oluşturulmuştur.¹³

¹³ Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2021) ile Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği'nden (2018) faydalanılarak oluşturulmuştur.

Stratejik Planlama	Kalite Yönetimi
Rektör: Strateji Geliştirme Kurulu başkanlığı görevini yürütür. Stratejik Plan Genelgesini onaylar ve stratejik plan çalışmalarına liderlik eder.	Rektör: Kalite Komisyonu başkanlığı görevini yürütür. Kalite çalışmalarına liderlik eder.
Strateji Geliştirme Kurulu: Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirir. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Raporlarını oluşturur.	Kalite Komisyonu: Üniversitelerde kalite yönetimine ilişkin süreçlerin oluşturulması, izlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarını yürütür. Üniversitenin Kurum İç Değerlendirme Raporunu konsolide eder.
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarını koordine eder ve Strateji Geliştirme Kurulunun sekreteryası görevini yürütür.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: Kalite Komisyonunun sekreteryası görevini yürütür ve bu Komisyonun doğal üyesidir.
Stratejik Planlama Ekibi: Eğitim vb. ihtiyaçları tespit eder. Hazırlık programını oluşturur.	Kalite Komisyonu Çalışma Grupları: Kalite Güvence Sistemi, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı ve Yönetim Sistemi konularında iş ve işlemleri gerçekleştirerek bu işlemlerin uygunluğunu izler ve denetler.
Birim Stratejik Planlama Ekipleri: Stratejik planlama sürecine aktif bir şekilde katılarak Birim Stratejik Planlarını hazırlar.	Birim Kalite Ekipleri: Birimin, Kalite Güvence Sistemi, Eğitim-Öğretim, Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı ve Yönetim Sistemi konularında iş ve işlemlerini gerçekleştirir.
Personel: Stratejik planlama süreci kurumda bulunan tüm personelin katılımıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. Kurumda çalışan herkes katılımcılık ilkesi gereği stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin oluşturulup, gerçekleştirilmesinde rol oynar.	Personel: Kalite tüm personelin görevinin bir parçasıdır. Kurumda çalışan herkes kalitenin hayata geçirilmesinde rol oynar. Kalite, kurumda çalışan herkesin yürüttüğü faaliyetlerin içine yerleşmiş bir süreçtir.
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: Stratejik planların üst politika belgeleri ile uygunluğunu denetler, izleme ve değerlendirmeleri inceler.	YÖKAK: Yükseköğretim sisteminde kalite güvencesine ilişkin ulusal politika ve stratejileri belirleyerek kamuoyu ile paylaşır. Yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvence sistemlerinin kurulmasını teşvik eder, bu konuda yükseköğretim kurumlarına rehberlik eder ve beş yılda en az bir defa dış değerlendirme gerçekleştirir.

Tablo 4.3. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetiminin Hazırlık Aşamasında Yer Alan Aktörler ve Sorumluluklarının Karşılaştırılması

Tablo 4.3'ten görüleceği üzere, her iki yaklaşım da rektörün liderliğinde başlatılarak, çalışma gruplarıyla sürdürülmekte, benzer süreçlerle uygulanmakta ve aynı idari birimlerin koordinasyonunda ve sorumluluğunda yürütülmektedir. Tablo, ortak ilkeler açısından değerlendirilecek olursa, her iki yaklaşıma ilişkin hazırlık sürecinin üst yönetimin liderliğini, ekip çalışmasını, iç ve dış paydaş katılımını gerektirdiği

görülmektedir. Bu ilkeler doğrultusunda her iki yaklaşımın da üniversitelerde uygulanmasıyla sürekli iyileşmenin ve örgütsel amaç-hedeflere ulaşmaya çalışıldığı söylenebilir. Bu ilkelerin tam olarak uygulandığında örgütlerin varlığını sürdürmesi, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ile örgütsel performansın artırılması amaçlarına da ulaşılacağı öngörülebilir.

Tablodan, bu iki yaklaşımın üniversitelerde neredeyse aynı aktörler tarafından ve benzer süreçler ile yürütüldüğü de görülmektedir. Tüm bu benzerliklere rağmen üniversitelerde bu iki yaklaşımın farklı süreç, aktör, zaman ve yönetim teknikleriyle yürütülmesi her iki yaklaşımın ortaya çıkış felsefesi, amaç ve ilkeleriyle örtüşmemektedir. Bu bağlamda her iki yaklaşıma ilişkin süreçlerin birleştirilerek çalışmaların tek kurul, komisyon veya ekiplerce yürütülmesi kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması açısından önemli görülmektedir.

Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının *hazırlık* aşamasında yer alan aktörler ve sorumlulukları karşılaştırıldıktan sonra, *uygulama* sürecinde yer alan aktörler ve bunların rol ve sorumlulukları da karşılaştırılarak aşağıdaki Tablo 4.4'te özetlenmiştir.¹⁴

¹⁴ Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2021) ile Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği'nden (2018) faydalanılarak oluşturulmuştur.

Stratejik Planlama	Kalite Yönetimi
Rektör: Stratejik planın uygulanmasına ilişkin faaliyet sonuçlarını izler.	Rektör: Üniversitenin kalite politikası doğrultusunda kalite çalışmalarının uygulanmasına öncülük eder ve bu çalışmaların sonuçlarını sürekli olarak izler.
Strateji Geliştirme Kurulu: Olağan toplantılar ile stratejik planın uygulanmasına ilişkin faaliyetleri izler, 6 aylık aralıklar ile izleme ve yıllık olarak değerlendirme tablolarını yıllık Faaliyet Raporunda kullanılmak üzere hazırlar.	Kalite Komisyonu: Kalite kültürünün yerleşmesi için faaliyetler yürütür, eğitimler ve bilgilendirme toplantıları düzenler ve Kurum İç Değerlendirme Raporunu konsolide eder.
Birim Stratejik Planlama Ekipleri: Birim stratejik planlarının uygulanması, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını izler ve değerlendirir. Sonuçlarına ilişkin Raporları Strateji Geliştirme Kuruluna sunar.	Birim Kalite Ekipleri: Birim faaliyetlerinin kalite ölçütleri gözetilerek yürütülmesine ilişkin çalışmalar yapar ve Birim İç Değerlendirme Raporunu hazırlayarak Kalite Komisyonuna sunar.
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: Strateji Geliştirme Kurulunun sekreteryası görevini yürütür ve ilgili birimlere konuyla ilgili danışmanlık yapar.	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı: Kalite Komisyonunun sekreteryası faaliyetlerini yürütür.
Personel: Yürütmekle sorumlu olduğu görevleri ve faaliyetleri stratejik plan ile belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olduğunun bilincinde olarak sürdürür.	Personel: Yürütmekle sorumlu olduğu görevleri ve faaliyetleri gerçekleştirirken her aşamada kaliteyi gözetir.
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (CSBB): CSBB'nin SP'nin uygulanması aşamasında aktif bir rolü bulunmamaktadır. Ancak faaliyet raporları aracılığıyla uygulamaları izler.	Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK): Kalite çalışmaları kapsamında Üniversitelerde yapılan uygulamaları dış değerlendirme ziyaretleri ile yerinde izler.

Tablo 4.4. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetiminin Uygulama Aşamasında Yer Alan Aktörler ve Sorumluluklarının Karşılaştırılması

Tablo 4.4'ten de görüldüğü üzere, stratejik planlama ve kalite çalışmalarının uygulanması aşamasında rol alan aktörler hazırlık aşamasında yer alan aktörler ile birebir aynıdır. Bu bakımdan Rektör hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi çalışmalarının uygulanmasına yönelik faaliyetlere liderlik etmekte ve bu çalışmaları sürekli olarak izlemektedir. Bununla birlikte strateji geliştirme kurulu ve kalite komisyonu hazırlık aşamasında olduğu gibi her iki sürecin üniversitelerde uygulanması aşamasında da kilit öneme sahiptir. Her iki yaklaşım kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetler, eğitimler ve bilgilendirme toplantıları bu kurul ve komisyon tarafından belirlenmektedir. Dahası, üniversite kapsamındaki akademik ve idari birimlerin konuyla ilgili faaliyetlere yönelik çalışmaları bu kurul ve komisyon

tarafından da sürekli izlenmekte ve iyileştirmeye yönelik alınacak önlemler belirlenmektedir. Bununla birlikte üniversite akademik ve idari birimlerinin birim stratejik planlama ekipleri faaliyetlerin üniversite stratejik plan amaç ve hedeflerine uygun olarak gerçekleşmesine yönelik çalışmalar yürütmekte ve bu faaliyetleri sürekli olarak izleyip, değerlendirmektedir. Benzer şekilde üniversite akademik ve idari birimlerinin birim kalite ekipleri de birim faaliyetlerinin kalite ölçütleri gözetilerek gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışma yürütmektedir. Aynı şekilde kalite ölçütleri çerçevesinde faaliyetleri izleyip değerlendirerek birim iç değerlendirme raporu hazırlamaktadır. Bu çalışmalar sonucunda hazırlanan raporlar strateji geliştirme kurulu ile kalite komisyonuna arz edilmektedir.

Hem stratejik planlama hem de kalite çalışmalarının uygulanmasında personel oldukça önemli bir aktörü oluşturmaktadır. Üniversite faaliyetleri büyük çoğunlukla personel tarafından gerçekleştirildiği için, personelin stratejik planlamada belirtilen amaç ve hedeflerin farkında olarak bu faaliyetleri yürütmesi oldukça önem arz etmektedir. Kalite çalışmalarında da personelin kaliteyi gözeterek faaliyetlerini gerçekleştirmesi beklenmektedir.

CSBB ve YÖKAK'ın stratejik planlama ve kalite çalışmalarının uygulanması aşamasında aktif bir rolleri bulunmamaktadır. CSBB, stratejik planın uygulanmasını yıllık faaliyet raporları ile izlemekte ancak sistematik bir geri dönüş sağlamamakta iken, YÖKAK kalite çalışmaları kapsamında yapılan uygulamaları gerçekleştirdiği dış değerlendirme ziyaretleri ile yerinde incelemekte ve kurumsal geri bildirim raporu aracılığıyla görüşlerini üniversite ile paylaşmaktadır.

SP ve TKY'nin ortak ilkeleri dikkate alınarak Tablo 4.4 incelendiğinde, her iki yaklaşımın üniversitelerde uygulama sürecinin liderlik, iç paydaş katılımı, ekip çalışması, sürekli iyileştirme ve faaliyet ve uygulamaların devamlı izlenmesi bağlamında kontrol ilkelerinin gerçekleştirilmesi önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Uygulama süreçlerinin bu ilkeler gözetilerek gerçekleştirilmesi, üniversitelerin kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli kullanması, performanslarının artırılması ve bunlara dayalı olarak da paydaş ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanarak uzun dönemde varlığını sürdürmesi amacına ulaşacağı beklenmektedir.

Son olarak, stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının *sonuçları değerlendirme* aşamasındaki benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak için uygulama

süreci sonucunda hazırlanması gereken dokümanlar karşılaştırılmıştır. Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları kapsamında mevzuat uyarınca hazırlanması gereken dokümanlar Tablo 4.5’te detaylı bir şekilde açıklanmıştır.¹⁵

Stratejik Planlama	Kalite Yönetimi
Faaliyet Raporu: Üniversiteler 6 aylık dönemler itibarıyla hazırladıkları Stratejik Plan İzleme Raporu ile yıllık olarak hazırladıkları Stratejik Plan Değerlendirme Raporu sonuçlarını yıllık Faaliyet Raporu içerisinde izleyen yılın şubat ayında kamuoyuyla paylaşmakta ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına göndermektedir.	Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR): Yükseköğretim kurumunun; eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerine ilişkin kalite güvencesi süreçlerini izlemek amacıyla her yıl hazırladığı raporu ifade etmektedir. Anılan rapor, ocak-mart aylarında YÖKAK tarafından oluşturulan web tabanlı sisteme yüklenmektedir.
Birim Faaliyet Raporu: Üniversite akademik ve idari birimleri tarafından Birim Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme sonuçlarını içerecek şekilde faaliyet raporu hazırlanmakta ve Üniversitenin Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderilmektedir.	Birim İç Değerlendirme Raporu (BİDR): Birim Kalite Ekibi tarafından hazırlanarak Kurum tarafından belirlenen tarihe kadar Kalite Komisyonuna sunulmaktadır.
	Kurumsal Geri Bildirim Raporu (KGBR): Kurumsal dış değerlendirme programı kapsamında değerlendirilen yükseköğretim kurumu için dış değerlendiriciler tarafından hazırlanan kurumun güçlü ve iyileşmeye açık alanlarını içeren rapordur.

Tablo 4.5. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinde Hazırlanan Dokümanların Karşılaştırılması

Tablo 4.5’te görüldüğü üzere, üniversiteler stratejik plan izleme ve değerlendirme sonuçlarını yıllık olarak hazırlanan idare faaliyet raporları ile ilgili makamlara sunmakta ve kamuoyuyla paylaşmaktadır. Benzer şekilde üniversitelerin kalite ölçütlerini ne düzeyde karşıladıklarına ilişkin değerlendirme sonuçları da yıllık olarak hazırlanan kurum iç değerlendirme raporları ile ortaya koyulmakta ve YÖKAK’ın ilgili sistemine yüklenmektedir. Uygulamada stratejik planların izleme ve değerlendirme sonuçlarının yer aldığı idare faaliyet raporları ile kalite yönetim sisteminin değerlendirildiği kurum iç değerlendirme raporları neredeyse aynı veriler kullanılarak hazırlanmaktadır. İdare faaliyet raporunda kullanılan verilerin çoğunluğu

¹⁵ Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (2021), Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2021) ile Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği’nden (2018) faydalanılarak oluşturulmuştur.

kurum iç değerlendirme raporunda da kullanılmaktadır. Bu bağlamda her iki raporun hazırlanması için veriler her defasında yeniden üniversite birimlerinden istenmekte ve iki ayrı çalışma süreciyle raporlar hazırlanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde her iki raporun tek bir rapor olarak sunulması, her iki yaklaşıma yönelik iş süreçlerinin birleştirilerek uyumlaştırılması ve yürütülmesi raporlamalar silsilesini ortadan kaldıracak, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını da olanaklı hale getirecektir.

Sonuç olarak, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının *hazırlık ve uygulama* süreçlerinin benzer aktörler, süreçler, rol ve sorumluluklar ile gerçekleştirildiği söylenebilir. Her iki yaklaşımın *sonuçları değerlendirme* aşamasında hazırlanması gereken dokümanların da benzer veriler kullanılarak oluşturulduğu görülmektedir.

4.4.5. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimine İlişkin Yapılan Araştırmalara Kısa Bir Bakış

Türk yükseköğretim sisteminde yürütölen stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları çoğunlukla ayrı biçimde araştırma konusu yapılmıştır. Her ne kadar stratejik planlama ve kalite yönetimi yaklaşımlarının benzerlik ve farklılıklarını ortaya koyan birkaç ulusal makale varsa da bu iki yaklaşımın pratikte uyumlaştırılmasına yönelik yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Üniversiteler ile stratejik planlama ilişkisine yapılan araştırmalar dört başlık altında kategorize edilebilir. Buradan hareketle birinci kategori üniversitelerin stratejik planlarının analiz edildiği araştırmalardır (Bahar, 2017; Dağlar, 2019; Kocaoğlu, Karaman, Sarığöl ve Öztaş, 2020; Önem ve Uysal, 2021; Özakıncı ve Sadioğlu, 2022; Özdem, 2011; Özmen, Özmen ve Sakarya, 2013; Sarvan ve Yapıcı Akar, 2011; Taş, Çiçek ve Yastioğlu, 2019).

İkinci kategoride üniversitelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliğini ve önemini ölçmeye yönelik araştırmalar yer almaktadır (Fürözan, 2009; Gizir, 2005; Gültekin ve Mazı, 2016; Kahraman, 2009).

Üçüncü kategoride ise, stratejik planlamanın ilkelerinden olan liderlik, paydaş katılımı, örgötsel öğrenme ve performansın artırılması gibi ilkeler özelinde yapılan araştırmalar yer almaktadır (Aydın ve Aksoy, 2007; Dağlar, 2020; Yiyit ve Çorbacioğlu, 2014; Yörök ve Bozok, 2015).

Dördüncü ve son kategoride ise stratejik planlama süreci bağlamında vakıf ve devlet üniversitelerinin karşılaştırıldığı araştırmalar yer almaktadır (Birinci, 2014; Eren, Orhan ve Dönmez, 2014).

Üniversiteler ile toplam kalite yönetimi yaklaşımı ilişkisine yönelik olarak da araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaları da stratejik planlama araştırmaları gibi kategorileştirmek mümkündür. Bu bağlamda birinci kategoride üniversitelerde TKY'nin uygulanabilirliğini tartışan araştırmalar yer almaktadır (Balcı, 1998; Bayraktar vd., 2008; Ergül, 2000; Göçen ve Aslan, 2021; Karahan ve Kuzu, 2014; Kuz ve Özçelikay, 2002; Özden, 1998).

İkinci kategoride üniversitelerde TKY ile öğrenci veya personel memnuniyeti ile kalite algısı ve hizmet kalitesini ölçmeye yönelik araştırmalar yer almaktadır (Abbasaliyev, 2020; Ataman ve Adıgüzel, 2019; Bakioğlu, 1996; Burgaz ve Ekinci, 2007; Eti İçli ve Vural, 2010; Karahan, 2013; Sürün, Mirzeoğlu ve Güneş, 2022; Şimşek, İslim ve Öztürk, 2019).

Üçüncü ve son kategoride ise, üniversitelerde TKY, akreditasyon ve kalite güvencesine ilişkin araştırmalar yer almaktadır (Gencel, 2001; Işık ve Beykoz, 2018; Melek, 2003).

Bu bağlamda yukarıdaki kategorilerden de görüldüğü üzere, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin ulusal literatürde henüz yayınlanmış bir araştırma bulunmamaktadır. Öte yandan, uluslararası literatürde üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılmasına ilişkin çalışmalar az da olsa bulunmaktadır. Bu kapsamda Moldovan'ın (2012) *Roman yükseköğretimi üzerine gerçekleştirmiş olduğu Integration of Strategic Management and Quality Assurance in the Romanian Higher Education* başlıklı tartışma oldukça önemlidir. Moldovan (2012: 1458) kaliteyi stratejik yönetimin merkezine yerleştirmekte, kalitenin bütün yönetsel stratejilerin oluşturulmasında belirleyici rol oynadığını vurgulamaktadır. Başka bir deyişle Moldovan (2012: 1464)'a göre, bir üniversitenin belirsiz bir çevrede rekabet edebilmesinin koşulu kalite ile stratejiyi entegre edebilmesine bağlıdır. Buradan hareketle, kalite stratejisinin rekabet edebilme stratejisini belirlediğini vurgulamaktadır.

Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılması bağlamında önemli olan bir diğer çalışma Kettunen'in (2008) *Integration of strategic*

management and quality assurance başlıklı çalışmasıdır. Kettunen (2008: 10), stratejik planlama ve kalite yönetimi yaklaşımlarının birbirinden bağımsız olarak geliştiğini belirterek, bu iki yaklaşımın yükseköğretim kurumlarında yaygın olarak kullanıldığını ifade etmektedir. Ona göre, bu iki yaklaşım yönetim bilgi sistemlerinde ve özellikle aksiyon planlarında buluşmaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetimin somut aşamalarının kuruluşun insan kaynakları planlarına ve bütçelerine de entegre edilmesi gerekmektedir. Böylece, yönetim sürecinin rolü, kuruluşun iç süreçlerinde stratejik planı iletmek ve uygulamak ayrıca sürekli iyileştirme kalite döngüsünü iç süreçlere entegre etmektir (Kettunen, 2008: 10).

4.5. Genel Değerlendirme

Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları her ne kadar farklı kurul, komisyon, çalışma ekipleri ve farklı süreçler ile gerçekleştiriliyor olsa da ilkeleri, amaçları, süreçte yer alan aktörler ve sorumlulukları ile hazırlanan dokümanlar ve içerikleri bakımından büyük oranda örtüşmektedir. Dolayısıyla, üniversitelerde bu iki yaklaşımın farklı ve birbirinden ayrı olarak yürütülmesi bu iki yaklaşımın amaçlarına ters düşecek şekilde yoğun bir bürokrasi ve raporlamalar silsilesine yol açmaktadır. Ayrıca, bu durum her iki yaklaşımın uygulama felsefesinin gözden kaçırılmasına ve amaçlarının gerçekleştirilememesine neden olmaktadır.

Sonuç olarak, SP ve TKY'ye ilişkin literatürde iki yaklaşımın benzerlik ve farklılıklarına yönelik çalışmalar mevcuttur (İlğan vd., 2008; Kantardjieva, 2015; Kettunen ve Kantola, 2007; Moldovan, 2012; Oschman, 2017; Ölmez ve Önen, 2019; Özer, 2011; Prajogo ve Sohal, 2004; Shawyun, 2016; Vinzant ve Vinzant, 1996b). Ancak üniversitelerde bu iki yönetim yaklaşımının birlikte uygulanabilirliğini ortaya koyan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Öte yandan bazı üniversitelerde bu iki yönetim yaklaşımını uygulamada birleştirmeye yönelik çabaların olduğu da görülmektedir. Örneğin Sabancı Üniversitesi 'Kalite Güvence ve Strateji Kurulu', İstanbul Aydın Üniversitesi ise 'Strateji ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı' oluşturmuştur.¹⁶ Benzer şekilde Trakya Üniversitesi ile Kayseri Üniversitesi 'Kalite ve Strateji

¹⁶ Sabancı Üniversitesi Kalite ve Strateji Kurulu hakkında detaylı bilgi için bkz. <https://www.sabanciuniv.edu/tr/sabanci-universitesi-kalite-ve-strateji-kurulu-ksk>; İstanbul Aydın Üniversitesi Strateji ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı hakkında detaylı bilgi için bkz. <https://kalite.aydin.edu.tr/hakkimizda/>.

Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi' kurmuşlardır.¹⁷ Bu çabaların, üniversitelerde gerçekleştirilen stratejik planlama ve kalite çalışmalarının hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarındaki benzerlikler ile amaç ve ilkelerinin örtüşmesinden hareketle bu iki uygulama arasında işbirliği sağlama ve süreçleri uyumlaştırma ihtiyacından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, ilerleyen bölümde üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi ilişkisi, Türkiye'deki tüm devlet ve stratejik planı bulunan vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilen saha araştırmasından elde edilen veriler ışığında ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte Ankara'daki üniversitelerin stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarından sorumlu yöneticileri ve birim amirleri ile de görüşme yapılmış ve sonuçları analiz edilmiştir.

¹⁷ Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi hakkında detaylı bilgi için bkz. <https://kalite.trakya.edu.tr/pages/hakkimizda>; Kayseri Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi hakkında detaylı bilgi için bkz. <https://kalite.kayseri.edu.tr/>.



5. TÜRKİYE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında ayrı süreçler şeklinde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının amaç, ilke, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak, uygulamada yaşanan sorunları belirlemek ve bu süreçlerin uyumlaştırılıp uyumlaştırılamayacağını analiz etmektir.

5.2. Araştırmanın Önemi

İster özel ister kamu olsun örgütler yalnızca hizmet veya ürün sunumu ile değil, bu ürün ve hizmetleri ne kadar sürede ve hangi kalitede sundukları ile de sorumlu tutulmaktadır. Bu anlamda örgütsel başarı ve farklılaşmada stratejik planlama ve kalite yönetimi en sık başvurulan yönetim yaklaşımlarındandır.

Stratejik planlama ve kalite yönetimi, her ne kadar uygulama adımları ve kapsadıkları zaman dilimi bakımından farklılaşsa da amaçları ve ilkeleri bakımından örtüşmektedirler. Dolayısıyla, yükseköğretimde stratejik planlama ve kalite yönetiminin farklı ve birbirinden ayrı süreçler şeklinde yürütülmesi bu iki yaklaşımın amaçlarına ters düşecek şekilde yoğun bir bürokrasi ve raporlamalar silsilesine yol açmaktadır. Bu bağlamda, tezin önemi tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Yükseköğretimde bu iki yönetim yaklaşımının birlikte uygulanabilirliğini ortaya koyan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Öte yandan kimi vakıf ve devlet üniversitelerinde bu iki yönetim yaklaşımını uygulamada birleştirmeye yönelik çabaların olduğu görülmektedir. Örneğin Sabancı Üniversitesi ‘Kalite ve Strateji Kurulu’, İstanbul Aydın Üniversitesi ise ‘Strateji ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı’ oluşturmuştur.¹⁸ Trakya ve Kayseri Üniversiteleri de Kalite ve Strateji Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezleri kurmuşlardır. Sonuç olarak konunun ele alınışı,

¹⁸ Sabancı Üniversitesi Kalite ve Strateji Kurulu hakkında detaylı bilgi için bkz. <https://www.sabanciuniv.edu/tr/sabanci-universitesi-kalite-ve-strateji-kurulu-ksk>; İstanbul Aydın Üniversitesi Strateji ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı hakkında detaylı bilgi için bkz. <https://kalite.aydin.edu.tr/hakkimizda/>

orijinalliği, bilime katkısı ve ulusal yükseköğretim kurumları için öneriler geliştirme bakımından tezin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Üniversitelerde ayrı süreçler şeklinde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının amaç, ilke, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak, uygulamada yaşanan sorunları belirlemek ve bu aşamaların uyumlaştırılıp uyumlaştırılamayacağını analiz etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada nicel (anket) ve nitel araştırma yöntemleri (derinlemesine görüşme) birlikte kullanılmıştır.

Literatürde nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanımı “karma araştırma yöntemi / mixed research method” olarak adlandırılmaktadır. Creswell (1999: 458) karma araştırma yönteminin 20. yüzyılın başlarında sosyal bilimlerde yaşanan alan araştırması tartışmalarıyla beraber ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu yöntem, araştırma kapsamında bulguların toplanması amacıyla en az bir nicel yöntem bir de nitel yöntemin kullanılmasını gerektirmektedir. En basit anlamıyla nicel araştırma anket, deney veya belgelerden bilgi toplanması anlamına gelmektedir. Nitel araştırma ise, bir site veya ortamdaki katılımcılardan metin veya görsel bilgi toplamayı içermektedir. Nitel araştırmada, araştırmacı önceden belirlenmiş bir araca güvenmek yerine veri toplama aracı haline gelmektedir (Creswell, 1999: 457; Tunalı vd., 2016: 109).

Bu bağlamda araştırmada, nicel araştırma tekniklerinden olan anket ile nitel araştırma tekniklerinden olan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Anket çalışmasında elde edilen veriler ile çalışmanın hipotezleri test edilmiş, yarı yapılandırılmış görüşmeler ile anket çalışmasıyla ulaşılan sonuçlar derinlemesine irdelenmiştir.

5.3.1. Anket

Önceden hazırlanmış soru veya ifadelerin bir yanıtlayıcı tarafından cevaplandırılması ya da fikrinin bildirilmesini sağlayan nicel veri toplama aracı olarak tanımlanan anket, nicel birincil verileri toplananın ana yolu olarak gösterilmektedir. Anket, niceliksel verilerin standartlaştırılmış bir şekilde toplanmasını sağlar, böylece veriler analiz için dahili olarak tutarlı ve uygun bir şekilde derlenebilir. Anketlerin her zaman

araştırmanın hedefleri ile ilgili, belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulması gerekmektedir. Bunun yanında elde edilen bulguların nasıl kullanılacağına da en baştan belirlenmiş olması beklenmektedir (Roopa ve Rani, 2012: 273).

Bu bağlamda, üniversitelerde ayrı bir şekilde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin amaç, ilke, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak, uygulamada yaşanan sorunları belirlemek ve bu süreçlerin uyumlaştırılıp uyumlaştırılamayacağını analiz etmek amacıyla anket soru formu oluşturulmuştur. Anket soru formu literatür taraması yapıldıktan ve üniversitelerin stratejik planları, kurum iç değerlendirme raporları, bu raporlara ilişkin değerlendirme dokümanları ile bu iki sürecin mevzuatı analiz edildikten sonra iki aylık bir süre içerisinde oluşturulmuştur (EK-1). Bu çerçevede, anket soru formu dört bölüm ve 62 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik ve kurumsal bilgilerine ilişkin olup 9 soru içermektedir. İkinci bölüm, katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin bakış açılarını, stratejik planlamanın hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamaları ile bu aşamalarda yaşanan sorunları ölçmeye dayalı 24 sorudan oluşmaktadır. Anket soru formunun üçüncü bölümü üniversitelerde kalite yönetimi süreçlerine ilişkindir. Bu çerçevede, bu bölümde katılımcıların kalite yönetimi çalışmalarına bakış açıları, kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları ile bu aşamalarda yaşanan sorunları ölçmeye dayalı 18 ifade yöneltilmiştir. Anket soru formunun dördüncü ve son bölümü ise, üniversitelerde ayrı süreçler şeklinde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılıp uyumlaştırılamayacağına ilişkindir. Bu kapsamda katılımcıların bu iki yaklaşımın birlikte uygulanmasına yönelik bakış açılarını ölçen 11 ifadeye yanıt vermeleri beklenmiştir.

Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği hususu ‘başarı’ kavramı üzerinden ölçülmeye çalışılmıştır. Belirli bir amaç veya hedefe ulaşma düzeyini ifade eden başarı kavramı, TDK sözlüğünde “başarma işi, muvafakiyet” biçiminde tanımlanmaktadır. Ancak başarı kavramı sadece ‘sonuç’ değil, aynı zamanda ‘süreç’ odaklı bir kavramdır. Dolayısıyla, başarıdan bahsedebilmek için belirli bir çabanın, kararlılığın, tutarlılığın, disiplin ve kaynak transferinin de ortaya koyulması gerekmektedir (Varajão, 2016: 1099). Bu araştırmayla aynı zamanda üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi

süreçlerinin her iki yaklaşımın ilkeleri bağlamında yukarıda ifade edilen başarı tanımına ne derece uygun olarak gerçekleştirildiği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle, stratejik planlama ve kalite yönetiminin gerektirdiği sahiplenme, liderlik, paydaş katılımı, ekip çalışması, sürekli iyileştirme, eğitim, örgüt kültürü, izleme ve değerlendirme gibi unsurlar ifadeleştirilerek, çalışanların bu ifadeleri değerlendirme düzeyleri süreçlerin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları özelinde belirlenmiştir.

Demografik ve kurumsal bilgiler seçenekler aracılığı ile derlenmiş, stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin çalışanların bakış açıları, stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini değerlendirmeleri ile bu iki sürecin uyumlaştırılıp uyumlaştırılamayacağına yönelik görüşleri “Beşli Likert Ölçeği”ne göre ölçülmüştür.

Anket soru formu, etik kurul onayı için AHBV Etik Komisyonuna 22.03.2022 tarihli toplantıda değerlendirilmek üzere sunulmuştur. 22.04.2022 tarihinde değerlendirme sonucu tarafımıza bildirilmiş hem örneklem hem de soru sayısına ilişkin düzeltme önerilmiştir. Bu bağlamda, yapılan düzeltmeler Etik Komisyonun 25.05.2022 tarihli toplantısında görüşülmek üzere Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne ulaştırılmıştır. 26.05.2022 tarih ve 99624 sayılı Etik Komisyon kararıyla anket soru formuna ilişkin etik onay alınmıştır (EK-2).

Etik onay alındıktan sonra bir devlet üniversitesinde pilot uygulama yapılmıştır. Bu kapsamda Üniversitenin farklı birimlerinde görev yapan ancak stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yer almış 43 personel pilot anket çalışmasına katılmıştır. Pilot çalışma sonrasında anket soru formu revize edilmiş ve son hali verilmiştir.

Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçleri Uyumlaştırma Anketi Google Anket uygulaması üzerinden 15 Haziran-30 Eylül 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, çalışma kapsamında belirlenen örneklem sayısı aşıldığından 01 Ekim 2022 tarihinde anket bağlantı linki erişime kapatılmıştır. Bu bağlamda 99 devlet ve 30 vakıf üniversitesinden 391 personel ankete katılım sağlamıştır. Ankete erişim katılımcıların “gönüllü onam formunu” onaylamasının ardından açılacak şekilde tasarlanmıştır. Böylece anket çalışmasına katılım ve gönüllü onam formunu onaylama tarihleri sistem tarafından zaman damgalı bir şekilde kayıt altına alınmıştır. Bununla birlikte anket formu, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının birinde ya da ikisinde görev almış personel tarafından doldurulacak

şekilde tasarlanmıştır. Başka bir deyişle, stratejik planlama çalışmalarında görev almayan bir personelin anketin stratejik planlamaya ilişkin bölümlerini cevaplama sistemsel olarak engellenmiştir. Benzer şekilde kalite yönetimi çalışmalarında yer almayan bir katılımcının da anketin kalite yönetimine ilişkin kısımlarına cevap vermesi önlenmiştir. Böylece, daha doğru ve yerinden veri toplamak amacıyla stratejik planlama ve/veya kalite yönetimi çalışmalarını gerçekleştiren personelin anketi cevaplama sağlanmıştır.

Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçleri Uyumlaştırma Anketi Beşli Likert Ölçeği yapısına sahiptir. Aralıkların eşit olduğu varsayımından yola çıkarak verilerin kolayca yorumlanması için 5’li Likert Ölçeğinde kullanılan ‘kesinlikle katılıyorum’ seçeneğine verilen 5 puandan, ‘kesinlikle katılmıyorum’ seçeneğine verilen 1 puan çıkarılarak Likert cevap sayısına bölünmesiyle ($5-1=4$ $4/5=0,80$) 0,80 aralık genişliğine ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında kullanılacak ölçeğin düzeyi aşağıdaki Tablo 5.1’de gösterildiği şekilde oluşturulmuştur:

Aralık	Bakış Açısı	Değerlendirme	Düzy
$1 \leq X \leq 1,80$	Çok olumsuz	Çok başarısız	Çok Düşük
$1,81 \leq X \leq 2,60$	Olumsuz	Başarısız	Düşük
$2,61 \leq X \leq 3,40$	Orta	Orta	Orta
$3,41 \leq X \leq 4,20$	Olumlu	Başarılı	Yüksek
$4,21 \leq X \leq 5,00$	Çok olumlu	Çok başarılı	Çok Yüksek

Tablo 5.1. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçleri Uyumlaştırma Anketi Ortalamaları ve Yorumlanma Düzeyleri

Örneğin ortalaması 1,80 olarak ölçülen ifadeye ilişkin bakış açısının ‘çok olumsuz’, değerlendirmesinin ise ‘çok başarısız’ olduğu yönünde yorumlar yapılmıştır.

5.3.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, görüşülen kişilere düşüncelerini açıklama konusunda esneklik, özel ilgi ve uzmanlık alanlarını vurgulamak ve ayrıca belirli yanıtların daha derinlemesine sorgulanabilmesine imkân sağlamaktadır (Barriball ve While, 1994: 330). Bu bağlamda bu çalışmada da yarı yapılandırılmış görüşme tekniği iki nedenden dolayı seçilmiştir. İlk olarak karmaşık olan konularla ilgili daha fazla bilgi edinilmesi ile yanıtların açıklığa kavuşturulmasını sağlamaı, ikincisi ise katılımcıların

kendilerince önemli gördükleri hususlar ve sorunlara değinmeleri ile altta yatan nedenleri doğrudan keşfetmeye fırsat vermesidir.

Barriball ve While (1994: 330), yarı yapılandırılmış görüşmelerde geçerlilik ve güvenilirliğin her soruda aynı sözcüklerin tekrar tekrar kullanılmasına değil, anlam denkliğinin iletilmesine bağlı olduğunu belirtmektedirler. Bu bakımdan, yarı yapılandırılmış görüşmeyi standartlaştırmaya ve karşılaştırılabilirliği kolaylaştırmaya yardımcı olan bu anlam eşdeğerliğidir.

Saha araştırması sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesinden sonra yarı yapılandırılmış görüşme formu soruları oluşturulmuş ve AHBV Etik Komisyonunun 16.11.2022 tarih ve 12 sayılı toplantısında görüşülerek, 17.11.2022 tarih ve 142714 sayılı yazıyla etik onay alınmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme, Ankara’da bulunan 8 devlet, 12 vakıf olmak üzere toplam 20 üniversitenin stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarından sorumlu birim amirleri ve yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda sekiz 8 devlet üniversitesinin 7’si, 12 vakıf üniversitesinin ise 8’i ile görüşmeler yapılmıştır. 1 devlet ve 4 vakıf üniversitesi yetkilileri ile görüşme sağlanamamıştır. Anılan üniversiteler yıl başındaki yoğunluklarını gerekçe göstererek görüşme talebini geri çevirmişlerdir. Bununla birlikte, pratikte bu iki yaklaşımı uyumlaştırma çabası içerisinde olan Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (KASGEM) yöneticisi ile de derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Görüşmeler 02 Ocak-17 Şubat 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, çoğunlukla katılımcıların görev yaptıkları üniversitelerde yüz yüze yapılmış, 3 üniversite ile çevrim içi olmak üzere toplam 21 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşmelerde ses kaydı eşliğinde not alma tekniği de kullanılmıştır. Çevrim içi görüşmeler katılımcıların izni dahilinde kayıt altına alınmıştır, bu yönde rızası olmayan katılımcıların çevrim içi görüşme kaydı yapılmamış, önemli hususlar not alma tekniği ile kayıt altına alınmıştır.

5.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, Türkiye’deki tüm devlet ve stratejik planı bulunan tüm vakıf üniversitelerinde stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinde yer alan personeli kapsamaktadır. Anket çalışması bağlamında katılımın örneklem sayısını çok fazla

aşması öngörülmekteydi, her ne kadar anket uygulamasında örnekleme ulaşma derecesi %110 olarak gerçekleşse de katılımın daha yüksek oranda gerçekleşmemesi çalışmanın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Bununla birlikte Ankara ilindeki 20 üniversitenin stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yer alan bazı birim amirlerinin derinlemesine görüşmeye katılmak istememeleri çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında ortaya çıkan diğer bir sınırlılık, stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini uyumlaştırma çabası içerisinde olan Trakya, Kayseri, Sabancı ve Aydın Üniversitelerinde süreçlerden sorumlu bazı birim amirlerinin derinlemesine görüşmeye katılmak istememesiydi.

Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında görev verilen personelin çok sık değiştirilmesi ise çalışmanın son sınırlılığını oluşturmaktadır.

5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olup anket ve yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri ile veriler toplanmıştır. Bu kapsamda, hem anket çalışması hem de yarı yapılandırılmış görüşme çalışması için evren ve örneklem belirlenmesi yapılmıştır.

Anket çalışması kapsamında araştırma evrenini Türkiye'deki 129 devlet üniversitesi ile stratejik planı bulunan 56 vakıf üniversitesinde stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinde yer alan personel oluşturmaktadır. Araştırma evrenine devlet üniversitelerinin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunması sebebiyle tamamı dahil edilmiştir. Öte yandan, 74 vakıf üniversitesinin web sayfaları incelenmiş, 2021 yılı sonu itibarıyla 56 vakıf üniversitesinin stratejik planı olduğu tespit edilmiştir. Stratejik plan hazırlayan vakıf üniversitesi sayısına ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 5.2'de belirtilmiştir.

Toplam Vakıf Üniversitesi Sayısı	74
Stratejik Plan Hazırlayan Vakıf Üniversitesi Sayısı	56
Stratejik Planı Olmayan Vakıf Üniversitesi Sayısı	14
Web Sitesinde Stratejik Plana İlişkin Bilgi Bulunamayan Vakıf Üniversitesi Sayısı	4

Tablo 5.2. Vakıf Üniversitelerinin Stratejik Plan Hazırlama Durumu

Anket çalışmasının örneklemini belirlemek amacıyla, üniversitelerin strateji geliştirme daire başkanlıklarının web sayfaları ile kalite koordinatörlüklerinde yer alan personel sayıları incelenmiş ve araştırmada ulaşılabilecek evrenin yaklaşık olarak 5.000 kişiden oluştuğu görülmüştür. Bu evren büyüklüğünde %95 güven, $\pm$ %5 yanılma payı düzeyinde örnek büyüklüğünü belirleme formülünden yararlanarak 356 kişi yeterli örneklem sayısı olarak belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49):

Örnek büyüklüğü belirleme formülü: $(N \cdot t^2 \cdot p \cdot q) / [d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q]$

N=Evren büyüklüğünü (5000)

n=Örneklem büyüklüğünü

p= Olayın görülüş olasılığını (gerçekleşme olasılığı, 0,5)

q= (1-p) = Olayın görülmeme olasılığını (0,5)

t= t tablo değerini ($\alpha=0,05$ için , t=1,96)

d= Tolerans seviyesini (0,05) göstermektedir. Belirtilen değerler formüle yerleştirildiğinde;

$(5000 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5) / [0,05^2 \cdot (5000-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5] = 356$ kişilik
örneklem büyüklüğüne ulaşılmaktadır.

Anket çalışmasına 99 devlet ve 30 vakıf üniversitesinden stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarını gerçekleştiren **391** kişi katılım sağlamıştır. Böylece hedeflenen örneklem ulaşma derecesi % 110 olarak gerçekleşmiştir.

Çalışmada nitel araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile de veri toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme çalışmasının evrenini ise Ankara ilinde bulunan 8 devlet, 12 vakıf olmak üzere toplam 20 üniversitenin stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinden sorumlu birim amirleri ve yöneticileri oluşturmaktadır. Aynı zamanda üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini uyumlaştırma çabası içerisinde olan Trakya, Kayseri, Sabancı ve Aydın Üniversiteleri de bu evrene dahil edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme soru formu anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edildikten sonra oluşturulmuş etik onay alındıktan sonra 02 Ocak-17 Şubat 2023 tarihleri arasında yüz yüze ve çevrim içi olacak şekilde gerçekleştirilmiştir.

5.6. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Bu çalışma, üniversitelerde ayrı süreçler şeklinde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının amaç, ilke, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak, uygulamada yaşanan sorunları belirlemek ve bu aşamaların uyumlaştırılıp uyumlaştırılmayacağını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç, aşağıdaki araştırma sorularının hipotezler aracılığıyla test edilerek cevaplandırılması ile gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesi şeklinde tanımlanan hipotez kurmak ile araştırmacı, “değişkenler (olgular) arasında farkına vardığını/keşfettiğini düşündüğü ilişki/neden-sonuç ilişkisi ile ilgili olarak bir iddiada/önermede (bir ön kuram geliştirme) bulunmak”tır (Bayat, 2016: 6). Buradan hareketle, değişkenler arasındaki ilişkinin varlık düzeyi H_1 sembolü ile gösterilmekte, yokluk düzeyi ise H_0 ile sembolize edilmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın hipotezleri de varlık ve yokluk hipotezleri şeklinde oluşturulmuştur. Bu çerçevede, araştırma soruları ve sorularla ilişkili hipotezler aşağıdaki Tablo 5.3’te gösterilmektedir.

Araştırma Sorusu-1	Katılımcıların stratejik planlamaya bakış açıları nedir?
Hipotez-1	H_{1.0}: Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin stratejik planlamaya bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur. H_{1.1}: Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin stratejik planlamaya bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.
Hipotez-2	H_{2.0}: Stratejik plan çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile stratejik plana bakış açıları arasında anlamlı bir fark yoktur. H_{2.1}: Stratejik plan çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile stratejik plana bakış açıları arasında anlamlı bir fark vardır.
Araştırma Sorusu-2	Katılımcılar, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları bakımından stratejik planlama uygulamalarını nasıl değerlendirilmektedir?
Hipotez-3	H_{3.0}: Stratejik planlamanın hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur. H_{3.1}: Stratejik planlamanın hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.
Araştırma Sorusu-3	Stratejik planlama çalışmaları sırasında katılımcıların yaşadıkları sorunlar nelerdir?
Araştırma Sorusu-4	Katılımcıların kalite çalışmalarına bakış açıları nedir?
Hipotez-4	H_{4.0}: Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin kalite yönetimine bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur. H_{4.1}: Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin kalite yönetimine bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.
Hipotez-5	H_{5.0}: Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile kalite yönetimine bakış açıları arasında anlamlı bir fark yoktur. H_{5.1}: Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile kalite yönetimine bakış açıları arasında anlamlı bir fark vardır.
Araştırma Sorusu-5	Kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları bakımından uygulamalar nasıl değerlendirilmektedir?

- H_{6.0}: Kalite yönetiminin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreçlerinin uygulanması bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Hipotez-6 H_{6.1}: Kalite yönetiminin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreçlerinin uygulanması bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırma Sorusu-6	Kalite yönetimi çalışmaları sırasında katılımcıların yaşadıkları sorunlar nelerdir?
Araştırma Sorusu-7	Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları uyumlaştırılabilir mi?
Hipotez-7	H _{7.0} : Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılması ve bir arada yürütülmesi bakımından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur. H _{7.1} : Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılması ve bir arada yürütülmesi bakımından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.
Hipotez-8	H _{8.0} : Stratejik planlama çalışmaları ile kalite yönetimi çalışmaları birbirini etkilememektedir. H _{8.1} : Stratejik planlama çalışmaları ile kalite yönetimi çalışmaları birbirini etkilemektedir.

Tablo 5.3. Araştırma Soruları ile Hipotezlerin İlişkisi

Hipotezler anket çalışması ile elde edilen veriler ışığında test edilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşmeler ile derinlemesine irdelenmiştir.

5.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Çalışma kapsamında toplanan nicel veriler bir veri analizi programına¹⁹ aktarılarak veri kontrolü yapılmış ve analiz edilmiştir. Bu araştırmanın amaçlarına ulaşmak için, her bir değişken için frekanslar ve ortalamalar dahil olmak üzere tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini inceleyen ve değişkenlerin anlamlı bir özet tablo halinde sunulmasını sağlayan faktör analiziyle birden fazla değişken bir araya getirilerek kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktörler) elde edilmektedir. Literatürde “açıklayıcı” ve “doğrulamalı” olmak üzere iki tür faktör analizi bulunduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002; Joliffe ve Morgan, 1992). Bu bağlamda çalışma kapsamında “doğrulamalı” faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulamalı faktör analizi

¹⁹ Anket çalışmasıyla toplanan veriler SPSS Windows versiyon 24 ile analiz edilmiştir.

“genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır” (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

Faktör analizinden önce örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla 5’li Likert Ölçeği ile oluşturulmuş olan 47 ifadenin her bir ifadesi ilgili alana göre sınıflandırılarak stratejik plan personel bakış açısı, stratejik plan hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin personel değerlendirmeleri, kalite yönetimi çalışmaları personel bakış açısı, kalite yönetimi hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin personel değerlendirmeleri, stratejik plan ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılması olmak üzere 5 boyutlu bir ifade seti elde edilmiştir. Her bir boyut için Barlett testi yapılarak Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerleri hesaplanmıştır. KMO değeri ve Barlett testi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.4’te gösterilmektedir:

Boyutlar	KMO	Barlett
Stratejik plan personel bakış açısı	,689	,000
Stratejik plan hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreçlerine ilişkin personel değerlendirmeleri	,900	,000
Kalite yönetimi çalışmaları personel bakış açısı	,701	,000
Kalite yönetimi hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreçlerine ilişkin personel değerlendirmeleri	,909	,000
Stratejik plan ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılması	,932	,000
Tüm anket	,872	,000

Tablo 5.4. Anket Sorularının KMO Değeri ve Barlett Testi Sonuçları

Tablo 5.4’te de görüldüğü üzere, boyutların Barlett testi sonucu $p < 0,05$ olması dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin literatürde 0,50’den büyük çıkması beklenmektedir. KMO değerinin 0,50’den yüksek çıkması anketin faktör analizine uygun olduğuna işaret etmektedir (Yong ve Pearce, 2013: 85; Yaşlıoğlu, 2017: 75). Başka bir deyişle, KMO testi için 0,50 değeri alt sınır olarak kabul edilmekte ve $KMO \leq 0,50$ değeri için veri kümesinin faktörlenemeyeceği ifade edilmektedir (Kaya, 2013: 180). Bu bağlamda yine yukarıdaki tablodan görüleceği üzere 5 boyutun KMO değerleri referans değer olan 0,50’den büyüktür. Bu bağlamda yapılan analizlerde, Üniversitelerde Stratejik

Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçleri Uyumlaştırma Anketinin KMO değerinin 0,872, Barlett değerinin ise ,000 olduğu görülmüştür. Bu da anketin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yapılan faktör analizi sonucunda 47 ifadenin 5 faktörde toplandığı görülmüş, faktörlerin döndürülmüş ve sıralanmış bir şekilde faktör yüklerinin belirtildiği Tablo 5.5 aşağıda sunulmuştur.



FAKTÖRLER	1	2	3	4	5
SPbakışaçası1	,845				
SPbakışaçası4	,824				
SPbakışaçası3	,819				
SPbakışaçası2	,780				
SPhazırlık1		,886			
SPhazırlık2		,879			
SPhazırlık4		,871			
SPhazırlık3		,836			
SPhazırlık5		,775			
SPhazırlık9		,753			
SPhazırlık7		,734			
SPhazırlık8		,726			
SPhazırlık6		,721			
SPuygulama3		,706			
SPuygulama5		,693			
SPuygulama1		,671			
SPuygulama2		,687			
SPuygulama4		,626			
SPuygulama6		,625			
SPdeğerlendirme2		,619			
SPdeğerlendirme1		,600			
KYbakışaçası2			,775		
KYbakışaçası1			,767		
KYbakışaçası3			,763		
KYhazırlık1				,753	
KYhazırlık4				,742	
KYhazırlık7				,734	
KYhazırlık2				,726	
KYhazırlık3				,720	
KYhazırlık5				,627	
KYhazırlık6				,621	
KYuygulama1				,552	
KYuygulama2				,550	
KYuygulama3				,522	
KYdeğerlendirme1				,479	
KYdeğerlendirme2				,476	
SPKYbenzeramaçveilke					,870
SPKYbenzersüreç					,868
SPKYtekkurulkomasyon					,867
SPKYçalışmalarıbirlikteyürütülebilir					,866
SGKKKaynüyeler					,860
SPKYbenzerperformansgös.veveriler					,851
Mevzuatışgüdümüzni					,813
Ekipleraynüyedenoluşabilir					,772
SPKYtekdoküman					,743
SPKYbirliktekaynakisrafıkalkar					,694
SPKYbirliktekurumsalhafıza					,522

Tablo 5.5. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerini Uyumlaştırma Anketi Faktör Analizi

Tablo 5.5’te de görülebileceği üzere 47 ifade, yapılan faktör analizi ile 5 faktör şeklinde boyutlanmıştır. Genel olarak 47 ifadenin faktör yüklerinin 0,470 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Birinci faktörde 4 ifade yer almakta olup faktör

yüklerinin 0,845 ile 0,780 arasında olduğu görülmektedir. İkinci faktörde 17 ifade bulunmakta olup faktör yüklerinin 0,886 ile 0,600 arasında dağıldığı anlaşılmaktadır. Üçüncü faktörde 3 ifade bulunmakta ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,775 ile 0,763 arasında olduğu görülmektedir. Dördüncü faktörde 12 ifade bulunmakta olup bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,753 ile 0,476 arasında olduğu görülmektedir. Beşinci ve son faktörde ise 11 ifade bulunmaktadır, bu faktörlerin faktör yükleri ise 0,870 ile 0,522 arasında değişmektedir.

Anket soru formu oluşturulurken stratejik plan ile kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin personel bakış açısı, bu iki sürecin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının ne şekilde değerlendirildiği, bu süreçlerde yaşanan sorunların neler olduğu ve her iki sürecin uyumlaştırılmasına ilişkin değerlendirmelerin ne olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin personel bakış açısı ile bu iki sürecin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına yönelik olarak hazırlanan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile ölçülmeye çalışılmıştır. Öte yandan hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi çalışmaları bağlamında yaşanan sorunlar ise 3'lü Likert Ölçeği ile tasarlanmış ve katılımcıların bu sorunları 1=en sık yaşanan sorun, 3=en az yaşanan sorun şeklinde önceliklendirmeleri istenilmiştir. Dolayısıyla, her iki süreçte yaşanan sorunlara ilişkin ifadeler, 3'lü Likert Ölçeği kullanılarak tasarlanması ve önceliklendirilmesi dolayısıyla faktör analizine dahil edilememiştir. Bundan dolayı aslında 7 boyutlu olarak tasarlanan anket formu SPSS'te yapılan faktör analizi sonucunda 5 boyutta faktörlenmiştir. Hair vd. (2010), daha yüksek yüke sahip değişkenlerin, bir faktörü temsil etmek ve adlandırmak için kullanılabileceğini ifade etmektedirler. Bundan hareketle faktörler, maddelerin anlamlarına göre aşağıdaki Tablo 5.6'da da gösterildiği şekilde adlandırılmış ve güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach Alfa katsayıları da gösterilmiştir.

Faktör	Faktör Adlandırması	Cronbach Alfa
Birinci Faktör	Stratejik Planlama personel bakış açısı	,642
İkinci Faktör	Stratejik Plan hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreçlerine ilişkin personel değerlendirmeleri	,929
Üçüncü Faktör	Kalite Yönetimi çalışmaları personel bakış açısı	,808
Dördüncü Faktör	Kalite Yönetimi hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreçlerine ilişkin personel değerlendirmeleri	,896
Beşinci Faktör	Stratejik Plan ve Kalite Yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılması	,934
Tüm Anket		,948

Tablo 5.6. Faktörlerin Anlamlandırılması ve Cronbach Alfa Katsayıları

Cronbach alfa güvenilirlik analizi, ifadeler ikili olarak kodlanamadığında başka bir deyişle Likert ölçeğinin uygulandığı araştırmalarda yapılması önerilen “bir iç tutarlılık analizidir”. Bir ölçekte iç tutarlığın yüksek olduğunu varsayabilmek için Cronbach Alfa değerinin $0.80 < \alpha < 1.00$ arasında olması gerekmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19). Bu bağlamda, Cronbach Alfa değeri 1.00’e yaklaştıkça faktör maddelerinin yüksek oranda iç tutarlılığa sahip olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda yapılan analizlerde 5 faktörün Cronbach Alfa değerinin en düşük 0,642 en yüksek ise 0,934 değerleri arasında olduğu görülmüştür. Tüm anketin Cronbach Alfa değeri ise 0,948’dir, bu da anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Faktörlerin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için anketin alt boyutlarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Literatürde normalliğin çarpıklık ve basıklık olmak üzere iki bileşenden oluştuğu belirtilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2013; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bununla birlikte çarpıklık ve basıklık değerlerinin ne olmasına ilişkin de literatürde üç farklı görüş bulunmaktadır. Hair vd. (2013) verilerin normal dağılımından bahsetmek için çarpıklık ve basıklık değerinin +1 ile -1 arasında olması gerektiğini belirtirken, Tabachnick ve Fidell (2013) bu değerlerin +1,5 ile -1,5 arasında olmasının verilerin normal dağılımına işaret ettiğini ifade etmektedirler. Öte yandan, George ve Mallery (2010)’ye göre bu değerlerin +2 ile -2 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Böylece, bu çalışma kapsamında literatürde de oldukça sık kullanılan George ve Mallery (2010)’nin +2 ile -2 çarpıklık

ve basıklık değerleri verilerin normal dağılım gösterip göstermediği konusunda referans alınmıştır.

Faktör	Faktör Adlandırması	arpıklık	Basıklık
Birinci Faktör	Stratejik Planlama personel bakış açısı	-,773	1,308
İkinci Faktör	Stratejik Plan hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreçlerine ilişkin personel değerlendirmeleri	-,172	-,455
nc Faktör	Kalite Yönetimi alışmaları personel bakış açısı	-1,054	2,044
Dördüncü Faktör	Kalite Yönetimi hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreçlerine ilişkin personel değerlendirmeleri	-,854	,186
Beşinci Faktör	Stratejik Plan ve Kalite Yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılması	-,819	,173

Tablo 5.7. Faktörlerin Basıklık ve arpıklık Analizi

Tablo 5.7’de de görüldüğü üzere, üniversitede stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında görev alan personelin stratejik planlama sürecine ilişkin değerlendirmelerinin ölçüldüğü ikinci faktörde arpıklık ve basıklık değerinin -,172 ile -,455 arasında olduğu ve referans değerler ışığında verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşın diğer 4 faktörün arpıklık ve basıklık değerlerinin referans değerler olan +2 ile -2 arasında olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

5.8. Bulgular ve Değerlendirme

Bu başlık altında araştırma kapsamında anket ve yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri ile toplanan verilerin analizi yapılmaktadır. Bu kapsamda anket çalışmasıyla elde edilen verilerin analizine yönelik tartışma ile yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin analizi ayrı başlıklarda verilmiştir.

5.8.1. Anket Analizine İlişkin Bulgular

Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçleri Uyumlaştırma Anketine verilen cevaplara ilişkin analizler bu başlık altında yer almaktadır. Bu kapsamda, öncelikle anketi yanıtlayan katılımcıların demografik ve kurumsal bilgileri yorumlanmış, sonrasında 5 faktöre ilişkin veriler analiz edilmiştir.

Bu araştırmada verilerin analizinde yüzde ve frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma, parametrik (parametric) ve parametrik olmayan (non-parametric) testler kullanılmıştır. Bu kapsamda normal dağılıma sahip olan verilerin analizinde parametrik testler, normal dağılıma sahip olmayan verilerin analizinde ise, parametrik olmayan testler uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği dört faktör için parametrik testlerden olan T-testi, Anova ve post-hoc testleri uygulanmıştır. Öte yandan verilerin normal dağılım göstermediği bir faktörde ise, parametrik olmayan testlerden olan Mann-Whitney U testi ile Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Bu bağlamda, bu testler ile bağımsız değişkenler ile faktörler çaprazlanarak hipotezler test edilmiştir.

‘Stratejik planlama bakış açısı’, ‘Kalite yönetimi çalışmaları personel bakış açısı’, ‘Kalite yönetimi hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreçlerine ilişkin personel değerlendirmeleri’ ve ‘Stratejik plan ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılması’ faktörlerinde veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerden olan T-testi, Anova ile post-hoc çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Çalışanların cinsiyeti, görev yaptıkları niversitenin türü ile stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarına katılma türü gibi bağımsız değişkenler ile stratejik planlama ve kalite yönetimi bakış açıları ve süreçlerin aşamalarına ilişkin uygulamaları değerlendirme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için T-test yapılmıştır. Bu bağımsız değişkenlerin örnekleme ikiye bölmesi dolayısıyla bu test kullanılmıştır. Öte yandan, çalışanların yaşı, eğitim durumu, görev süresi, görev yaptıkları niversitenin kuruluş dönemi ile stratejik planlama ve kalite yönetimine bakış açıları ve süreçlerin aşamalarına ilişkin uygulamaları değerlendirme düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığı Anova ve post-hoc testleri ile belirlenmiştir. Anova testi, bir değişkene ait ikiden fazla grubun ortalamaları arasında bir farklılık bulunup bulunmadığının belirlenmesinden sonra, bu farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır (Arslantürk ve Arslantürk, 2010: 307-308).

‘Stratejik plan hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin personel değerlendirmeleri’ faktöründe verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu çerçevede bu faktöre ilişkin analizler parametrik olmayan testlerden olan Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanların

cinsiyeti, görev yaptıkları üniversitenin türü ile stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarına katılma türü gibi bağımsız değişkenler ile stratejik planlama aşamalarına ilişkin uygulamaları değerlendirme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Öte yandan, çalışanların yaşı, eğitim durumu, görev süresi, görev yaptıkları üniversitenin kuruluş dönemi ile stratejik planlama aşamalarına ilişkin uygulamaları değerlendirme düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis ve post-hoc testleri ile belirlenmiştir.

Bu bağlamda ilerleyen başlıkta araştırma katılımcılarının demografik ve kurumsal bilgilerine yer verilmektedir.

5.8.1.1. Demografik ve Kurumsal Bulgular

Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin bakış açıları ile uygulama, hazırlık ve değerlendirme aşamalarının ne şekilde değerlendirildiğini ortaya koymak için yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan üniversitenin türü ve kuruluş yılı, unvan, görev süresi, görev yapılan birim, stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarına katılma durumu ile bu çalışmalara gönüllü katılma durumu gibi sorular sorulmuştur. Bu kapsamda araştırmaya katılan 391²⁰ katılımcının demografik ve kurumsal verilerine ilişkin oluşturulan Tablo 5.8 aşağıda yer almaktadır.

²⁰ Anket formunun demografik ve kurumsal bilgiler bölümünü 424 kişi yanıtlamıştır. Katılımcıların 33'ü hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi çalışmalarında yer almadığını belirtmiştir. Buradan hareketle stratejik planlama ile kalite yönetimi çalışmalarına katılmamış bulunan 33 kişi hariç tutularak geri kalan 391 kişinin yanıtları analize dahil edilmiştir.

Değişkenler		N	Yüzde (%)
Yaş Aralığı	25'ten küçük	2	,5
	25-34 yaş	111	28,4
	35-44 yaş	207	52,9
	44 yaş ve üzeri	71	18,2
	Toplam	391	100,0
Cinsiyet	Kadın	173	44,2
	Erkek	218	55,8
	Toplam	391	100,0
Eğitim Durumu	Lise ve altı	1	,3
	Lisans	171	43,7
	Lisansüstü	219	56,0
	Toplam	391	100,0
Görev Yapılan Üniversitenin Türü	Devlet	351	89,8
	Vakıf	40	10,2
	Toplam	391	100,0
Üniversite Kuruluş Yılı	1930-1950	14	3,6
	1951-1970	27	6,9
	1971-1990	66	16,9
	1991-2010	213	54,5
	2011-2022	71	18,2
	Toplam	391	100,0
Unvan	Akademik personel	145	37,1
	Daire Başkanı	22	5,6
	Uzman	72	18,4
	Müdür/Şef	59	15,1
	Memur	51	13,0
	Diğer	42	10,7
	Toplam	391	100,0
Katılımcıların Görev Süresi	0-5 yıl	84	21,5
	6-10 yıl	131	33,5
	11-20 yıl	158	40,4
	20 yıldan fazla	18	4,6
	Toplam	391	100,0
Katılımcıların Görev Yaptığı Birim	SGDB	205	52,4
	Kalite Koordinatörlüğü	93	23,8
	Akademik Birim	81	20,7
	Diğer	12	3,1
	Toplam	391	100,0
Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Durumu	Evet	319	81,6
	Hayır	72	18,4
	Toplam	391	100,0
Stratejik Planlama Çalışmalarına Gönüllü Katılma Durumu	Evet	181	56,7
	Hayır	138	43,3
	Toplam	319	100,0
Kalite Yönetimi Çalışmalarına Katılma Durumu	Evet	346	88,5
	Hayır	45	11,5
	Toplam	391	100,0
Kalite Yönetimi Çalışmalarına Gönüllü Katılma Durumu	Evet	240	69,6
	Hayır	105	30,4
	Toplam	345	100,0

Tablo 5.8. Katılımcıların Demografik ve Kurumsal Bilgileri

Tablo 5.8'e bakıldığında saha çalışmasına katılanların yarısından fazlasının 35-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu bakımdan üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarını yürüten personelin çoğunlukla aynı yaş grubunda olduğu söylenebilir. Katılımcıların %55,8'i erkek, %44,2'si ise kadındır.

Ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu bakımdan stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında görev alan personelin %56'sının lisansüstü, %43,7'sinin ise lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Bu durum üniversitelerin nitelikli iş gücüne sahip olması bakımından oldukça olumlu bir durumdur.

Çalışma kapsamında 99 devlet üniversitesi ve 30 vakıf üniversitesinden geri dönüş olmuştur. Katılımcıların %89,8'i devlet üniversitesinde görev yapmakta iken, %10,2'si vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır.

Çalışmaya katılan personelin yarısından fazlası 1991-2010 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapmaktadır. Katılımcıların %72,7'si 1990 yılından sonra kurulmuş olan üniversitelerde çalışmaktadır.

Üniversiteler hem akademik unvanların hem de idari unvanların bir arada bulunduğu eğitim kurumlarıdır. Bu bakımdan üniversitelerin unvan çeşitliliği konusunda oldukça zengin olduğu söylenebilir. Tablodan da görüldüğü üzere katılımcıların %37,1'i akademik unvana sahipken, %52,1'i idari unvanlarda görev yapmaktadır. Bilindiği üzere birçok devlet üniversitesinde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları strateji geliştirme daire başkanlıkları eliyle yürütülmektedir. Vakıf üniversitelerinde ise bu işleri yürütmekle görevli belirli bir birim bulunmamakla birlikte farklı isimlendirilmiş birimler marifetiyle işlemler gerçekleştirilmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun 6 yıldan fazla çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların %21,5'i 0-5 yıl görev süresine sahipken, %33,5'i 6-10 yıl, %40,4'ü 11-20 yıl ve %4,6'sı ise 20 yıldan fazla çalışma süresine sahiptir. Bu bakımdan, stratejik plan ile kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin görev devir hızının düşük olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yarısından biraz fazlası strateji geliştirme daire başkanlığında görev yapmaktadır. Öte yandan %23,8'i kalite koordinatörlüğünde, %20,7'si fakülte, enstitü, yüksekokul ve meslek yüksekokulu gibi yerlerin sınıflandırıldığı akademik birimlerde,

%3,1'i ise strateji ve kalite ofisi; kalite geliştirme ofisi; akreditasyon, akademik değerlendirme ve kalite koordinatörlüğü gibi birimlerin sınıflandırıldığı 'diğer' yerlerde görev yaptığını belirtmektedir.

Katılımcıların %56,7'si stratejik planlama çalışmalarına, %69,6'sı ise kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü olarak katıldığını belirtmiştir.

5.8.1.2. Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarını yürüten personelin stratejik planlamaya bakış açılarının ne olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın birinci sorusunu oluşturan "Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin stratejik planlamaya bakış açısı nedir?" sorusu hipotez-1 ve hipotez-2 üzerinden test edilerek cevaplanmaya çalışılmıştır.

Dört ifadenin yer aldığı faktörde katılımcıların ifadelerle katılma derecelerini 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum olmak üzere puanlamaları istenilmiştir. Bu ölçeğe ilişkin katılımcıların cevaplarını içeren yüzdesel istatistiki bulgular Tablo 5.9'da özet halinde sunulmaktadır.

<i>İfadeler</i>	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Stratejik plan Üniversitenin amaçlarına ulaşabilmesi bakımından oldukça önemli bir belgedir.			8	2,9	14	5,1	110	40	143	52
Stratejik planlama süreci çalışanlar için eğitim ve gelişme fırsatları sağlamaktadır.	11	4	47	17,1	47	17,1	120	43,6	50	18,2
Çalışmakta olduğum birim stratejik planın uygulanmasına önem vermektedir.	2	,7	14	5,1	12	4,4	108	39,3	139	50,5
Yapmakta olduğum görevin Üniversitenin stratejik planında yer alan amaçlar ile ilişkisinin farkındayım.	7	2,5	5	1,8	19	6,9	111	40,4	133	48,4

Tablo 5.9. Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısına İlişkin Bulgular

Tablo 5.9'a bakıldığında personelin ifadelerine büyük oranda olumlu yanıt verdikleri görülmektedir. Katılımcıların %92'si stratejik planın üniversiteler için önemli bir doküman olduğunu belirtmekte, %62'si stratejik planlama çalışmalarının personel gelişimi bağlamında önemli rol oynadığını ifade etmektedir. %89'u yapmakta olduğu görevin, stratejik amaç ve hedeflerle ilişkisini kurabilmekte, %90'ı stratejik planın uygulanmasına önem veren birimlerde çalıştıklarını düşünmektedir.

Katılımcıların stratejik planlamaya yönelik bakış açılarının düzeyine dair kişi sayısı, ortalamalar ve standart sapmaları aşağıdaki Tablo 5.10'da yer almaktadır.

Stratejik Plan Bakış Açısı İfadeleri	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
Stratejik plan Üniversitenin amaçlarına ulaşabilmesi bakımından oldukça önemli bir belgedir.	319	4,41	,720	Çok olumlu
Stratejik planlama süreci çalışanlar için eğitim ve gelişme fırsatları sağlamaktadır.	319	3,46	1,134	Olumlu
Çalışmakta olduğum birim stratejik planın uygulanmasına önem vermektedir.	319	4,30	,888	Çok olumlu
Yapmakta olduğum görevin Üniversitenin stratejik planında yer alan amaçlar ile ilişkisinin farkındayım.	319	4,28	,863	Çok olumlu
Toplam	319	4,11	,634	Olumlu

Tablo 5.10. Personelin Stratejik Planlamaya İlişkin Bakış Açıları

Tablo 5.10'da görüldüğü üzere, stratejik planlamaya ilişkin katılımcıların 'olumlu' (4,11±,634) bakış açısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öte yandan, stratejik planlamanın çalışanlar için eğitim ve gelişim imkânı sağladığına ilişkin katılımcı bakış açısının diğer ifadelerle kıyasla daha az olumlu gerçekleştiği görülmektedir.

Katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, görev yaptıkları üniversitenin türü ve kuruluş yılı, unvanı, görev süresi, görev yaptıkları birim ve stratejik planlama çalışmalarına katılma türü bağımsız değişkenleri ile stratejik planlamaya bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak amacıyla T-testi, Anova ve Post-hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda, yapılan test ve analizler sonucunda yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve görev süresi bağımsız değişkenleri ile çalışanların stratejik planlamaya bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Öte yandan görev yapılan üniversitenin türü ve kuruluş yılı, unvan, görev yapılan birim ve stratejik planlama çalışmalarına katılma türü ile çalışanların

stratejik planlamaya bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiş ve sonuçları ilerleyen başlıklarda tartışılmıştır.

Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısı

Katılımcıların stratejik planlamaya bakış açılarının görev yaptıkları üniversitenin vakıf veya devlet üniversitesi olmasına göre farklılaşma düzeyini gösteren kişi sayısı, ortalamalar ve standart sapmaları Tablo 5.11’de yer almaktadır.

Stratejik Plan Bakış Açısı İfadeleri	Üniversitenin türü	N	$\bar{X}$	SS	Düzye
Stratejik plan Üniversitenin amaçlarına ulaşabilmesi bakımından oldukça önemli bir belgedir.	Devlet	286	4,38	,729	Çok olumlu
	Vakıf	33	4,64	,603	Çok olumlu
Stratejik planlama süreci çalışanlar için eğitim ve gelişme fırsatları sağlamaktadır.	Devlet	286	3,37	1,125	Olumlu
	Vakıf	33	4,21	,927	Çok olumlu
Çalışmakta olduğum birim stratejik planın uygulanmasına önem vermektedir.	Devlet	286	4,26	,907	Çok olumlu
	Vakıf	33	4,67	,595	Çok olumlu
Yapmakta olduğum görevin Üniversitenin stratejik planında yer alan amaçlar ile ilişkisinin farkındayım.	Devlet	286	4,25	,873	Çok olumlu
	Vakıf	33	4,58	,708	Çok olumlu
Toplam	Devlet	286	4,06	,626	Olumlu
	Vakıf	33	4,52	,556	Çok olumlu

Tablo 5.11. Personelin Görev Yaptığı Üniversitenin Türüne Göre Stratejik Planlama Bakış Açıları

Tablo 5.11’den görüldüğü üzere, vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcıların stratejik planlamaya yönelik bakış açılarının ‘çok olumlu’ ($4,52 \pm ,556$) düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcıların da stratejik planlamaya yönelik bakış açıları her ne kadar olumlu düzeyde olsa da vakıf üniversitelerine kıyasla bu düzeyin daha düşük ortalama ($4,06 \pm ,626$) sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, devlet üniversitesinde görev yapan katılımcıların stratejik planlama sürecinin çalışanlar için gelişim ve eğitim fırsatları yarattığı ifadesine ilişkin

bakış açılarının vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcıların bakış açılarına kıyasla daha az olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin vakıf veya devlet olmasının stratejik planlamaya ilişkin bakış açılarının düzeyinde önemli rol oynadığı söylenebilir.

Katılımcıların görev yaptığı üniversitenin türü ile stratejik planlamaya ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için T-testi yapılmıştır. T-testi sonuçları analiz edilirken, ilk olarak Levene testi sonuçları incelenmiş varyansların eşit dağıldığı varsayımında ($p>0,05$) ilk satırdaki anlamlılık (sig.), varyansların eşit dağılmadığı varsayımında ($p<0,05$) ise ikinci satırdaki anlamlılık (sig.) değeri dikkate alınmıştır. T-testinin sonuçları Tablo 5.12’de gösterilmektedir.

Faktör	Levene Testi		T-test	
	Varyanslar	Sig. (p)	Sig. (2-tailed) (p)	Anlamlı Fark
Stratejik planlamaya ilişkin bakış açısı	<i>Varyansların eşit dağıldığı varsayımında</i>	,689*	,000	Var
	<i>Varyansların eşit dağılmadığı varsayımında</i>		,000	

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.12. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısı için T-Testi

T-testi sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır ($p=,689$). Varyansların eşit dağıldığı varsayımında katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin türü (vakıf-devlet) ile stratejik planlamaya bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p=,000$). Böylece çalışmanın birinci hipotezini oluşturan ve aşağıda yer alan hipotez-1 bu başlık altında test edilmiştir:

H_{1.0}: Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin stratejik planlamaya bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{1.1}: Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin stratejik planlamaya bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Yapılan T-testi sonucuna göre yokluk hipotezi H_{1.0} reddedilmiş, varlık hipotezi H_{1.1}

kabul edilmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların vakıf veya devlet üniversitesinde görev yapması stratejik planlamaya bakış açıları bakımından farklılık yaratmakta, vakıf üniversitelerinde görev yapan çalışanlar devlet üniversitelerinde görev yapan çalışanlara kıyasla stratejik planlamaya daha olumlu bakmaktadırlar.

Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısı

Katılımcıların görev yaptıkları üniversitelerin kuruluş yılına göre stratejik planlamaya bakış açılarına ilişkin değerlendirmelerinin ortalamaları Tablo 5.13'te verilmektedir.

Tablo 15.3'ten de görüldüğü üzere, kuruluş dönemi ne olursa olsun katılımcıların stratejik planlamaya olumlu bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Ancak dönemler arasında bakış açısı bağlamında farklılık olduğu belirlenmiştir.

Üniversite kuruluş dönemi	N	$\bar{X}$	SS	Düzye
1930-1950	11	3,77	1,481	Olumlu
1951-1970	24	3,90	,517	Olumlu
1971-1990	46	3,91	,514	Olumlu
1991-2010	180	4,22	,526	Çok olumlu
2011-2022	58	4,45	,920	Çok olumlu
Toplam	319	4,05	,791	Olumlu

Tablo 5.13. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Dönemine Göre Personelin Stratejik Planlama Bakış Açıları

1991 yılı ve sonrası yıllarda kurulan üniversitelerde görev yapan personelin stratejik planlamaya bakış açısının, 1930-1990 yılları arasında kurulan üniversitelerde görev yapan katılımcılara kıyasla 'çok olumlu' ($4,22 \pm ,526$; $4,45 \pm ,920$) düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu bakımdan görece 'genç' sayılan üniversitelerde görev yapan katılımcıların stratejik planlamaya daha olumlu baktıkları söylenebilir.

Katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin kuruluş yılına göre stratejik planlamaya bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Anova testi sonuçları Tablo 15.4'te yer almaktadır.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	4,235	1,059		2,68		
Gruplar içi	123,689	,394	,375*	8	,031	Var

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$) **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$) $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.14. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Personelin Stratejik Planlama Bakış Açısı için Anova Testi

Tablo 15.4'te görüldüğü üzere, varyanslar eşit dağılmaktadır ($p=,375$). Katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin kuruluş yılı ile stratejik planlamaya bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p=,031$). Anova testi en az bir grubun diğer gruplardan farklı olduğunu göstermektedir. Ancak bu sonuç ortalamalar arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığı hakkında bir ip ucu vermemektedir. Bu bakımdan ortalamalar arasındaki farkın örüntüsünü analiz etmek için varyansların eşit dağıldığı varsayımında kullanılan post-hoc testlerinden olan LSD çalıştırılmış ve sonuçları Tablo 5.15'te gösterilmiştir.

	Kuruluş yılı	Ortalama farkı	Standart hata	Sig.(p)
1930-1950	1951-1970	,22538	,22852	,325
	1971-1990	,54150*	,21065	,011
	1991-2010	,30038	,19493	,124
	2011-2022	,43299*	,20640	,037
1951-1970	1930-1950	-,22538	,22852	,325
	1971-1990	,31612*	,15804	,046
	1991-2010	,07500	,13639	,583
	2011-2022	,20761	,15233	,174
1971-1990	1930-1950	-,54150*	,21065	,011
	1951-1970	-,31612*	,15804	,046
	1991-2010	-,24112*	,10369	,021
	2011-2022	-,10851	,12392	,382
1991-2010	1930-1950	-,30038	,19493	,124
	1951-1970	-,07500	,13639	,583
	1971-1990	,24112*	,10369	,021
	2011-2022	,13261	,09476	,163
2011-2022	1930-1950	-,43299*	,20640	,037
	1951-1970	-,20761	,15233	,174
	1971-1990	,10851	,12392	,382
	1991-2010	-,13261	,09476	,163

* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.15. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Personelin Stratejik Planlama Bakış Açısı LSD Testi

LSD test sonuçlarına göre, 1930-1950 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcıların 1971-1990 ve 2011-2022 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcılardan stratejik planlamaya bakış açısı bakımından farklılaştığı görülmektedir. Bununla birlikte 1951-1970 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcıların stratejik planlamaya bakış açılarının 1971-1990 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcılardan farklılaştığı anlaşılmaktadır. Öte yandan 1971-1990 yılları arasında kurulmuş üniversitelerde görev yapan katılımcılar da 1930-1950, 1951-1970 ve 1991-2010 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcılardan farklılaşmaktadır. 1991-2010 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcıların bakış açıları, 1971-1990 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcılardan farklılaşmaktadır. Son olarak 2011-2022 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcıların da 1930-1950

yılları arasında görev yapan katılımcılardan farklılaştığı görülmektedir. Dolayısıyla, yeni kurulmuş üniversitelerde görev yapan çalışanların stratejik planlamaya daha olumlu bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Unvana Göre Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısı

Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında yer alan ve ankete katılan prof.dr., doç.dr., öğr.gör. gibi akademik unvanlı katılımcılar ‘akademik personel’ olarak sınıflandırılmış, mali hizmetler uzman yardımcısı ve mali hizmetler uzmanı ‘uzman’ kategorisi altına alınmıştır. Çalışanların unvanlarına göre stratejik planlamaya ilişkin bakış açıları aşağıdaki Tablo 5.16’da gösterilmektedir.

Unvan	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
Akademik personel	103	4,1383	,57280	Olumlu
Daire Başkanı	22	4,1477	,55452	Olumlu
Uzman	71	3,8732	,75814	Olumlu
Müdür/Şef	55	4,1500	,63574	Olumlu
Memur	37	4,2635	,56503	Çok olumlu
Diğer	31	4,2903	,52874	Çok olumlu
Toplam	319	4,1113	,63425	Olumlu

Tablo 5.16. Unvana Göre Personelin Stratejik Planlama Bakış Açıları

Tablo 5.16’da görüldüğü üzere, katılımcılar unvan farkı gözetilmeksizin stratejik planlamaya genel anlamda ‘olumlu’ ($4,1113 \pm ,63425$) bakış açısına sahiptir. Ancak memur ve diğer olarak kategorize edilen unvanlı katılımcıların stratejik planlamaya bakış açılarının akademik, daire başkanı, uzman ve müdür/şef unvanlı katılımcılara kıyasla daha ‘olumlu’ olduğu görülmektedir.

Katılımcıların unvanı ile stratejik planlamaya bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Anova testi yapılmış ve sonuçları aşağıdaki Tablo 5.17’de gösterilmiştir.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	6,061	1,212	,263*	3,114	,009	Var
Gruplar içi	121,863	,389				

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p > 0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p < 0,05$); $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.17. Unvana Göre Personelin Stratejik Planlama Bakış Açısı için Anova Testi

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır ($p=263$). Buradan hareketle test sonuçları katılımcıların unvanları ile stratejik planlama bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,009$). Ortalamalar arasındaki farklılığın hangi unvan grubundan kaynaklandığını saptamak amacıyla varyansların eşit dağıldığı varsayımında kullanılan post-hoc testlerinden LSD testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 5.18’de gösterilmiştir.

Unvan		Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
Akademik Personel	Daire Başkanı	-,00938	,14655	,949
	Uzman	,26511*	,09625	,006
	Müdür/Şef	-,01165	,10421	,911
	Memur	-,12516	,11959	,296
	Diğer	-,15197	,12783	,235
Daire Başkanı	Akademik personel	,00938	,14655	,949
	Uzman	,27449	,15225	,072
	Müdür/Şef	-,00227	,15740	,988
	Memur	-,11579	,16799	,491
	Diğer	-,14260	,17394	,413
Uzman	Akademik personel	-,26511*	,09625	,006
	Daire Başkanı	-,27449	,15225	,072
	Müdür/Şef	-,27676*	,11208	,014
	Memur	-,39027*	,12652	,002
	Diğer	-,41708*	,13432	,002
Müdür/Şef	Akademik personel	,01165	,10421	,911
	Daire Başkanı	,00227	,15740	,988
	Uzman	,27676*	,11208	,014
	Memur	-,11351	,13267	,393
	Diğer	-,14032	,14014	,317
Memur	Akademik personel	,12516	,11959	,296
	Daire Başkanı	,11579	,16799	,491
	Uzman	,39027*	,12652	,002
	Müdür/Şef	,11351	,13267	,393
	Diğer	-,02681	,15193	,860
Diğer	Akademik personel	,15197	,12783	,235
	Daire Başkanı	,14260	,17394	,413
	Uzman	,41708*	,13432	,002
	Müdür/Şef	,14032	,14014	,317
	Memur	,02681	,15193	,860

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.18. Unvana Göre Katılımcıların Stratejik Planlama Bakış Açısı LSD Testi

Tabloya bakıldığında akademik unvana sahip katılımcıların stratejik planlamaya bakış açılarının uzman unvanlı katılımcılardan pozitif yönde farklılaştığı görülmektedir. Uzman unvanlı katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin bakış açıları bağlamında akademik, müdür/şef ve memur unvanlı katılımcılardan negatif yönde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Müdür/şef unvanlı katılımcıların uzman unvanlı katılımcılardan, memur unvanlı katılımcıların uzman unvanlı katılımcılardan ve diğer olarak kategorize edilen unvanlı katılımcıların da uzman unvanlı katılımcılardan stratejik planlamaya bakış açısı bakımından pozitif yönde farklılaştığı görülmektedir. Böylece, bu başlık altında çalışmanın ikinci hipotezi olan ve aşağıda yer alan hipotez-2 test edilmiştir:

H_{2.0}: Stratejik plan çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile stratejik plana bakış açıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{2.1}: Stratejik plan çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile stratejik plana bakış açıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Yapılan Anova testi sonucuna göre yokluk hipotezi H_{2.0} reddedilmiş, varlık hipotezi H_{2.1} kabul edilmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların unvanları ile stratejik planlamaya bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmış, memur ve diğer olarak kategorize edilen unvanlı katılımcıların stratejik planlamaya daha olumlu bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Görev Yapılan Birime Göre Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısı

Katılımcıların görev yaptıkları birimlere göre stratejik planlamaya bakış açısını gösteren aritmetik ortalamalar Tablo 5.19’da yer almaktadır.

Unvan	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
SGDB	191	4,0406	,67619	Olumlu
Kalite Koordinatörlüğü	65	4,3885	,48216	Çok olumlu
Akademik Birim	57	3,9912	,56094	Olumlu
Diğer	6	4,5000	,41833	Çok olumlu
Toplam	319	4,1113	,63425	Olumlu

Tablo 5.19. Unvana Göre Stratejik Planlama Personel Bakış Açısı

Tablo 5.19’da görüldüğü üzere, katılımcıların görev yaptığı birim fark etmeksizin stratejik planlamaya ‘olumlu’ (4,1113±,63425) bakış açısına sahip oldukları

anlaşılmaktadır. Ancak aritmetik ortalamalar bakımından birimler özelinde farklılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda, kalite koordinatörlüklerinde çalışan katılımcıların stratejik planlamaya bakış açılarının ‘çok olumlu’ ($4,3885 \pm 4,8216$) düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte, diğer olarak kategorize edilen birimlerde çalışan katılımcıların da stratejik planlamaya ilişkin bakış açılarının ‘çok olumlu’ ($4,5000 \pm 4,1833$) olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak bu birimlerin stratejik planlamaya ilişkin süreçler ile iç içe olmaları, stratejik planlama çalışmalarının mevzuat gereği strateji geliştirme birimleri aracılığı ile gerçekleştirilmesi ve bu birimlerde çalışan akademik ve idari personelin bu bağlamda bilgi sahibi olmaları bakış açılarının bu düzeyde gerçekleşmesinde önemli rol oynadığı söylenebilir. Öte yandan akademik birimler ile strateji geliştirme daire başkanlıklarında görev yapan katılımcıların stratejik planlamaya bakış açılarının kalite koordinatörlüklerinde görev yapan katılımcılara kıyasla daha düşük düzeyde ‘olumlu’ olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların görev yaptıkları birim ile stratejik planlamaya ilişkin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Anova testinin sonuçları Tablo 5.20’de gösterilmektedir.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	7,677	2,559	,011**	6,703	,000	Var
Gruplar içi	120,247	,382				

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p > 0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p < 0,05$); $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.20. Katılımcıların Görev Yaptığı Birim ile Stratejik Planlamaya Bakış Açıları İçin Anova Testi

Anova testi sonucuna göre varyansların homojen dağılmadığı görülmektedir ($p = ,011$). Varyansların homojen dağılmadığı durumda katılımcıların görev yaptıkları birim ile stratejik planlama bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p = ,000$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığına ilişkin olarak varyansların eşit dağılmadığı ve gruplar arasında örneklem sayısı bakımından fark olması durumunda yapılan Post-hoc testlerinden Games-Howell testi çalıştırılmış olup sonuçları Tablo 5.21’de gösterilmektedir.

Görev yapılan birim		Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
SGDB	Kalite Koordinatörlüğü	-,34789*	,07727	,000
	Akademik Birim	,04935	,08896	,945
	Diğer	-,45942	,17765	,144
Kalite Koordinatörlüğü	SGDB	,34789*	,07727	,000
	Akademik Birim	,39723*	,09538	,000
	Diğer	-,11154	,18095	,923
Akademik Birim	SGDB	-,04935	,08896	,945
	Kalite Koordinatörlüğü	-,39723*	,09538	,000
	Diğer	-,50877	,18624	,106
Diğer	SGDB	,45942	,17765	,144
	Kalite Koordinatörlüğü	,11154	,18095	,923
	Akademik Birim	,50877	,18624	,106

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.21. Görev Yapılan Birime Göre Stratejik Planlama Bakış Açısı Games-Howell Testi

Games-Howell test sonuçlarına göre strateji geliştirme daire başkanlığında görev yapan katılımcılar, kalite koordinatörlüğünde görev yapan katılımcılardan stratejik planlamaya bakış açısı faktörü aritmetik ortalaması bakımından negatif yönde farklılaşmaktadır. Benzer şekilde akademik birimlerde görev yapan katılımcıların da stratejik planlamaya bakış açıları bağlamında kalite koordinatörlüğünde görev yapan katılımcılardan negatif yönde farklılaştığı görülmektedir. Dolayısıyla, kalite koordinatörlüğünde görev yapan katılımcıların da strateji geliştirme daire başkanlığı ve akademik birimlerde görev yapan katılımcılardan pozitif yönde farklılaştığı belirlenmiştir.

Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Personel Bakış Açısı

Katılımcıların stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılıp katılmama durumlarına göre stratejik planlamaya bakış açılarını gösteren ortalamalar aşağıdaki Tablo 5.22’de yer almaktadır.

Katılma Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
Gönüllü Katıldım	181	4,3149	,58772	Çok olumlu
Gönüllü Katılmadım	138	3,8442	,59438	Olumlu
Toplam	319	4,1113	,63425	Olumlu

Tablo 5.22. Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Personel Bakış Açısı

Tablo 5.22’ye bakıldığında stratejik planlama çalışmalarına ‘gönüllü’ biçimde katılan personelin stratejik planlamaya bakış açısının ‘çok olumlu’ ($4,3149 \pm ,58772$) olduğu görülmektedir. Öte yandan bu çalışmalara gönüllü biçimde katılmayan personelin bakış açısının ise ‘olumlu’ ($3,8442 \pm ,59438$) olduğu belirlenmiştir.

Stratejik planlamaya gönüllü katılım ile stratejik planlama bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla T-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 5.23’te gösterilmektedir.

Faktör	Levene Testi		t-test	
	Varyanslar	Sig. (p)	Sig. (2-tailed) (p)	Anlamlı Fark
Stratejik planlama bakış açısı	<i>Varyansların eşit dağıldığı varsayımında</i>	,962*	,000	Var
	<i>Varyansların eşit dağılmadığı varsayımında</i>		,000	

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p > 0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p < 0,05$); $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.23. Katılım Türüne Göre Personelin Stratejik Planlamaya Bakış Açısı için T-Testi

T-testi sonucuna göre, varyanslar eşit dağılmaktadır ($p = ,962$). Varyansların eşit dağıldığı durumda stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılım ile bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, stratejik planlama çalışmalarına gönüllü olarak katılanların stratejik planlamaya bakış açılarının gönüllü olarak katılmayanlara kıyasla daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu bakımdan, çalışmalara personelin ‘gönüllülük’ esasında katılım göstermesinin stratejik planlamaya ilişkin bakış açısını etkilediği söylenebilir.

5.8.1.3. Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın ikinci sorusu olan “Katılımcılar, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme süreçleri bakımından stratejik planlama uygulamalarını nasıl değerlendirilmektedir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu kapsamda, araştırma sorusu ile ilişkili olarak oluşturulan hipotez-3 test edilmiştir.

Katılımcıların stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmelerini belirlemek amacıyla katılımcılara 17 ifade yöneltilmiş, bu ifadelere katılma

derecelerini 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum olmak üzere puanlamaları istenilmiştir.

Üniversitelerde stratejik planlama çalışmaları 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa dayanılarak çıkarılan *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* ve *Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi (Sürüm 1.1, 2021)* uyarınca gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda yukarıda anılan mevzuat stratejik planlama sürecini adım adım düzenlemektedir.

Stratejik planlama çalışmaları “hazırlık süreci” ile başlatılmaktadır. Hazırlık aşamasında genel olarak durum, mevzuat ve paydaş analizleri yapılmakta, güçlü ve zayıf yönler ile farklılaşma stratejisi belirlenmekte, misyon ve vizyon ifadeleri oluşturulmakta, amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejiler belirlenerek maliyetler hesaplanmaktadır (SBB, 2021).

Stratejik planlama hazırlık aşaması rehber kapsamında oldukça detaylı uygulama adımları çerçevesinde yürütülürken, stratejik planın uygulanmasına ilişkin herhangi bir rehber bulunmamaktadır. Stratejik planın uygulanma aşaması daha çok amaç ve hedefler kapsamında oluşturulan performans göstergelerine belirlenen maliyet çerçevesinde ulaşma çabasını işaret etmektedir. Dolayısıyla, hazırlık aşaması amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile son bulurken, uygulama aşaması bu amaç ve hedeflere ilişkin performans göstergelerinin başarımları ile başlamaktadır.

Stratejik planın izleme ve değerlendirme aşaması da anılan rehber kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda genellikle 5 yıllık süreler için hazırlanan stratejik planlar, uygulama yılının ilk altıncı ayında izlemeye, yıl sonunda ise değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Anılan rehberde izleme ve değerlendirme aşamasının “kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini” sağlamak amacıyla gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. “Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.” Bu bakımdan kaydedilen ilerlemenin düzeyi “sürekli ve sistematik olarak nicel, nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı” bir süreç eşliğinde belirlenmektedir (SBB, 2021: 64).

Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarını yürüten personelin stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmeleri aşağıdaki tabloda yer alan ifadeler ışığında belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirmelerinin yüzdesel dağılımı Tablo 5.24'te gösterilmektedir.

<i>İfadeler</i>	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Üniversitemizde stratejik planlama çalışmaları her düzeyde sahiplenilmektedir.	23	7,2	90	28,2	65	20,4	103	32,3	38	11,9
Üniversitemizde stratejik planlama çalışmaları katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmektedir.	16	5	21	6,6	49	15,4	148	46,4	85	26,6
Üniversitemizde stratejik planlama ekibi gönüllülük esasıyla belirlenmiştir.	68	21,3	91	28,5	72	22,6	47	14,7	41	12,9
Stratejik plan hazırlanırken eğitsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapılmıştır.	41	12,9	73	22,9	26	8,2	72	22,6	107	33,5
Üniversitede stratejik planı hazırlayan kişiler yeterli eğitime/bilgiye sahiptir.	41	12,9	79	24,8	29	9,1	78	24,5	92	28,8
Üniversitenin geleceğe yönelik kararlarının belirlenmesinde üst yönetim aktif rol oynamıştır.	4	1,3	3	,9	32	10,0	160	50,2	120	37,6
Üniversitemizin iç paydaşlarının memnuniyet analizi yapılmıştır.			11	3,4	19	6,0	141	44,2	148	34,9
Üniversitemizin farklılaşma stratejisi (eğitim, araştırma, girişim vb.) belirlenmiştir.	10	3,1	3	,9	32	10,0	141	44,2	133	41,7

Hedeflere yönelik olarak ölçülebilir performans göstergeleri belirlenmektedir.	7	2,2	22	6,9	39	12,2	149	46,7	102	32,0
Üst yönetim stratejik planın uygulanmasına liderlik etmektedir.	4	1,3	18	5,6	39	12,2	133	41,7	125	39,2
Üniversitemiz faaliyetleri belirlenirken stratejik plan ve performans programları dikkate alınmaktadır.	8	2,5	22	6,9	46	14,4	183	57,4	60	18,8
Üniversitemiz faaliyetleri somut ve doğrudan hedefler ile ilgili olarak belirlenmektedir.	8	2,5	22	6,9	51	16,0	131	30,9	107	33,5
Üniversitemizde stratejik planın takibi Rektör/üst yönetim tarafından yapılmaktadır.	5	1,6	28	8,8	26	8,2	149	46,7	111	34,8
Birimlerde faaliyetler Üniversitenin misyon ve vizyonu ile uyumlu bir şekilde yerine getirilmektedir.	12	3,8	44	13,8	64	20,1	127	39,8	72	22,6
Üniversitemizde stratejik planın uygulanması için gerekli ortam vardır.	22	6,9	81	25,4	38	11,9	96	30,1	82	25,7
Stratejik planın uygulaması sistematik olarak izlenip raporlanmaktadır.	8	2,5	5	1,6	15	4,7	143	44,8	148	46,4
Stratejik plan değerlendirme sonuçları hesap verme aracı olarak kullanılmaktadır.	46	14,4	55	17,2	56	17,6	89	27,9	73	22,9

Tablo 5.24. Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Görüşleri

Örgütsel bağlamda stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşması için stratejik planlamanın her düzeyde sahiplenilmesi hayati öneme sahiptir. Üniversiteler için

Stratejik Planlama Rehberinde de bu unsura vurgu yapılmaktadır. Anılan Rehberde “stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama üniversite içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir” ifadesi yer almaktadır (SBB, 2021: 8). Bu vurguya rağmen üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarını yürüten personelin kısmen katılanlar da eklendiğinde %64,6’sı bu çalışmaların her düzeyde sahiplenildiği ifadesine katılmaktadır. Öte yandan, stratejik planlama çalışmalarının her düzeyde sahiplenilmediğini ifade edenlerin oranı ise %35,4’tür.

Katılımcılık, stratejik planlama yaklaşımının önemli ilkelerinden biridir. Stratejik planlama çalışmalarının katılımcı bir anlayışla yürütülmesi, örgütte bulunan çalışanların bu çalışmalara katılması gerekmektedir. Bu hususa Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberinde de yer verilmektedir. Anılan rehberde stratejik planlamanın “katılımcı bir planlama yaklaşımı” olduğu ifade edilmektedir (SBB; 2021: 8). Dahası, katılımcılığın nasıl sağlanacağına ilişkin bir yol haritası olması amacıyla *Katılımcılığın İlkeleri: katımlı çalışmaları tasarlayan, uygulayan ve yönetenler için uygulama kılavuzu* bile oluşturulmuştur. Buradan hareketle, üniversiteler de stratejik planlama çalışmalarının anılan rehber ve kılavuz ile uyumlu olarak büyük oranda ‘katılımcı’ bir anlayışla gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Kısmen katılanlar da eklendiğinde üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarının katılımcı bir anlayışla gerçekleştirildiğini düşünenlerin oranı %89,4’tür.

Çalışanların faaliyetlere gönüllü katılımı hiç kuşkusuz süreçlerin sağlıklı ve sorunsuz yürütülmesi bakımından oldukça önemlidir. Stratejik planlama çalışmalarına personelin gönüllü katılımı da stratejik planlamanın başarımlarının artmasında önemli rol oynayan bir faktördür. Ancak saha araştırmasına katılan personelin kısmen katılanlar da eklendiğinde %50,2’si stratejik planlama ekibi üyelerinin gönüllülük esasıyla oluşturulduğunu düşünmektedir. Öte yandan böyle düşünmeyenlerin oranının ise %49,8 olduğu görülmektedir.

Stratejik planlama çalışmalarına başlanılmadan evvel, bilgilendirme amaçlı eğitim toplantılarının yapılması Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinin stratejik planlama hazırlık faaliyetleri kısmında yer almaktadır. Buna göre, “stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik

planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenir.” denilmektedir (SBB, 2021: 11). Ancak Rehberde yer alan bu öneriye rağmen, üniversitelerde stratejik planlama hazırlık aşaması çalışmaları kapsamında eğitim faaliyetinin yeterince yaygın yürütülmediği söylenebilir. Yapılan yüzdesel istatistiki analiz sonuçlarına göre, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin %35,7’si stratejik planlama çalışmaları kapsamında eğitim ve bilgilendirme faaliyeti yürütülmediğini düşünmektedir. Buna karşın kısmen katılanlar da eklendiğinde bu faaliyetlerin yürütüldüğünü düşünen personel oranının %64,3 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir.

Katılımcıların stratejik planlama süreci hazırlık aşamasındaki uygulamalara ilişkin görüşlerini ölçmeye yönelik olarak yöneltilen bir diğer ifade “Üniversitede stratejik planı hazırlayan kişiler yeterli eğitime/bilgiye sahiptir.” ifadesidir. Katılımcıların yarısından fazlasının (%53) bu öneriye katıldıkları görülmektedir.

Stratejik planlama yaklaşımının en önemli ilkelerinden biri paydaş katılımıdır. Dolayısıyla, stratejik planlama çalışmalarının iç ve dış paydaşların katılımını sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Katılımcıların %91’inin stratejik planlama çalışmaları kapsamında iç paydaş memnuniyet analizi yapıldığı önermesine katıldıkları görülmektedir.

Yükseköğretim faaliyet alanında üniversiteler arasındaki rekabeti gerçekleştirebilmek için üniversitelerin “farklılaşma stratejilerinin” oluşturulmuş olması gerekmektedir. Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde farklılaşma stratejisinin “üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi gör”düğü belirtilmektedir (SBB, 2021: 41). Bu bağlamda kısmen katılanlar da eklendiğinde katılımcıların %95,9’unun üniversitelerinin farklılaşma stratejisinin belirlendiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Stratejik planlama süreci uygulama aşamasında doğru performans göstergelerinin belirlenmiş olması oldukça önemlidir. Böylece, amaçların gerçekleşme düzeyi sağlıklı bir şekilde tespit edilmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların %78,7’sinin

üniversitelerinde “hedeflere yönelik olarak ölçülebilir performans göstergeleri belirlendiği” önermesine katıldıkları belirlenmiştir.

Liderlik, özel olarak stratejik planlamada genel olarak ise stratejik yönetimde oldukça elzem bir role sahiptir. Hogan ve Kaiser (2005: 169)’e göre iyi bir liderlik ile örgütler (hükümetler, şirketler, üniversiteler, hastaneler, ordular) gelişir ve başarıya ulaşır. Kötü bir lider ise etkisi altında bulunanları “sefalete” sürükleyebilir. Üniversitelerde lider, rektörlük makamında somutlaşmaktadır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 13 üncü maddesinde “Rektör, üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü tüzel kişiliğini temsil eder” denilmektedir. Dolayısıyla, 5018 sayılı Kanunun 11 inci maddesinde yer bulan “üst yönetici” kavramının üniversitelerdeki karşılığı rektörlük makamıdır. Stratejik planın ve stratejik planlama çalışmalarının rektör tarafından sahiplenilmesi başarı için vazgeçilmez bir koşuldur. Bu önemden hareketle, Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde “stratejik planın sahiplenilmesi” başlığı bulunmaktadır. Bu başlık altında;

Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, Rektörün desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Rektör, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini üniversite çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır (SBB, 2021: 8).

denilmektedir. Bu çerçevede, Tablo 5.24’e bakıldığında kısmen katılanlar da eklendiğinde katılımcıların %93,1’i “üst yönetimin stratejik planın uygulanmasına liderlik ettiği”, %89,7’sinin “stratejik planın takibinin Rektör/üst yönetim tarafından yapıldığı” önermesine katıldıkları görülmüştür. Bu bakımdan üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarının üst yönetimce sahiplendiği ve bu çalışmaların takibinin yapıldığı söylenebilir.

Stratejik planda yer alan amaçlar, “belirli birtakım faaliyetler”in gerçekleştirilerek ulaşılması istenilen hususlara karşılık gelmektedir. Bu bakımdan, örgütsel faaliyetler amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla belirlenmektedir (Dağlar, 2019: 2). Dolayısıyla, üniversitelerin stratejik planında yer alan amaçlar ancak yürütülen faaliyetler ile gerçekleştirilmektedir. Kısmen katılanlar da eklendiğinde çalışanların %90,6’sı üniversite faaliyetlerinin stratejik plan ve performans programları ışığında belirlendiği ifadesine katılmışlardır. Dolayısıyla, “örgütsel bir yol haritası” olma özelliği taşıyan

stratejik planların örgütsel faaliyetlerin belirlenmesi aşamasında üniversitelerde büyük oranda dikkate alındığı ifade edilebilir.

Her ne kadar stratejik planlama süreci hazırlık aşaması çalışmalarının çoğunlukla Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde yer alan hükümlere uygun olarak gerçekleştirildiği görülse de katılımcıların %32,3'ü görev yaptıkları üniversitelerde stratejik planın uygulanması için gerekli ortamın bulunmadığı kanaatindedir. Kısmen katılanlar da eklendiğinde katılımcıların yalnızca %67,7'si görev yaptıkları üniversitelerde stratejik planın uygulanması için gerekli ortamının mevcut olduğunu düşünmektedir.

Stratejik planlar ilgili mevzuata göre izlenip değerlendirilmektedir. Kısmen katılanlar da eklendiğinde katılımcıların %95,9'u üniversitelerinde stratejik planın periyodik olarak izlenip değerlendirildiğini belirtmektedir. Ancak katılımcıların %68,4'ü stratejik plan izleme ve değerlendirme raporlarının “hesap verme aracı olarak” kullanıldığı önermesine katılmaktadır. Bu raporların hesap verme aracı olarak kullanılması ilgili mevzuatta hüküm altına alınmıştır. Stratejik planlama mevzuatına hâkim olan personelin bu hükmü bildiği varsayımıyla bu şekilde değerlendirmesi oldukça dikkat çekicidir. Dolayısıyla, stratejik planların izlenip değerlendirildiği ancak mevzuatta hüküm altına alınmış olmasına rağmen yeterince hesap verme aracı olarak görülmediği söylenebilir.

Katılımcıların stratejik planlama sürecinin başarı düzeyini değerlendirmelerine ilişkin kişi sayısı, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 5.25'te gösterilmektedir.

<i>Aşamalar</i>	<i>İfadeler</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>SS</i>	<i>Düzey</i>
<i>Hazırlık Aşaması</i>	Üniversitemizde stratejik planlama çalışmaları her düzeyde sahiplenilmektedir.	319	3,13	1,164	Orta
	Üniversitemizde stratejik planlama çalışmaları katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmektedir.	319	3,83	1,053	Başarılı
	Üniversitemizde stratejik planlama ekibi gönüllülük esasıyla belirlenmiştir.	319	2,60	1,315	Başarısız
	Stratejik plan hazırlanırken eğitsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapılmıştır.	319	3,41	1,466	Başarılı
	Üniversitede stratejik planı hazırlayan kişiler yeterli eğitime/bilgiye sahiptir.	319	3,32	1,437	Orta
	Üniversitenin geleceğe yönelik kararlarının belirlenmesinde üst yönetim aktif rol oynamıştır.	319	4,22	,762	Çok başarılı
	Üniversitemizin iç paydaşlarının memnuniyet analizi yapılmıştır.	319	4,34	,742	Çok başarılı
	Üniversitemizin farklılaşma stratejisi (eğitim, araştırma, girişim vb.) belirlenmiştir.	319	4,20	,893	Başarılı
	Hedeflere yönelik olarak ölçülebilir performans göstergeleri belirlenmektedir.	319	3,99	,958	Başarılı
<i>Uygulama Aşaması</i>	Üst yönetim stratejik planın uygulanmasına liderlik etmektedir.	319	4,12	,917	Başarılı
	Üniversitemiz faaliyetleri belirlenirken stratejik plan ve performans programları dikkate alınmaktadır.	319	3,83	,899	Başarılı
	Üniversitemiz faaliyetleri somut ve doğrudan hedefler ile ilgili olarak belirlenmektedir.	319	3,96	,999	Başarılı
	Üniversitemizde stratejik planın takibi Rektör/üst yönetim tarafından yapılmaktadır.	319	4,04	,961	Başarılı
	Birimlerde faaliyetler Üniversitenin misyon ve vizyonu ile uyumlu bir şekilde yerine getirilmektedir.	319	3,64	1,090	Başarılı
	Üniversitemizde stratejik planın uygulanması için gerekli ortam vardır.	319	3,42	1,298	Başarılı
	Stratejik planın uygulaması sistematik olarak izlenip raporlanmaktadır.	319	4,31	,840	Çok başarılı
<i>Sonuçları Değerlendirme Aşaması</i>	Stratejik plan değerlendirme sonuçları hesap verme aracı olarak kullanılmaktadır.	319	3,28	1,369	Orta
Toplam		319	3,73	,7488	Başarılı

Tablo 5.25. Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tablo 5.25'ten de görüldüğü üzere, katılımcılar üniversitelerinde uygulanan stratejik planlama sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını 'başarılı' ($3,73 \pm 1,7488$) olarak değerlendirmektedir. Ancak tabloda üç ifadenin 'orta', bir ifadenin ise 'başarısız' düzeyde değerlendirilmesi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda katılımcılar;

- Stratejik planın her düzeyde sahiplenildiğini önermesini 'orta' ($3,13 \pm 1,164$),
- Stratejik planı hazırlayan kişilerin yeterli eğitime sahip olduğu önermesini 'orta' ($3,32 \pm 1,437$),
- Stratejik plan değerlendirme sonuçlarının hesap verme aracı olarak kullanıldığını önermesini 'orta' ($3,28 \pm 1,369$),

düzeyde değerlendirmekte, stratejik planlama ekiplerinin gönüllülük esasıyla belirlendiği ifadesini ise 'başarısız' ($2,60 \pm 1,315$) olarak değerlendirmektedir.

Katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, görev yaptıkları üniversitenin türü ve kuruluş yılı, unvanı, görev süresi, görev yaptıkları birim ile stratejik planlama çalışmalarına katılma türü bağımsız değişkenleri ile stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Mann Whitney U, Kruskal Wallis ve Post-hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan test ve analizler sonucunda yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve görev süresi bağımsız değişkenleri ile stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Öte yandan, görev yapılan üniversitenin türü ve kuruluş yılı, unvan, görev yapılan birim, stratejik planlama çalışmalarına katılım türü ile stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiş ve sonuçları aşağıda tartışılmıştır.

Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Katılımcıların stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile görev yaptıkları üniversitenin vakıf veya devlet üniversitesi olmasına göre farklılaşma düzeyini gösteren kişi sayısı, ortalamalar ve standart sapmaları Tablo 5.26'da yer almaktadır.

Üniversite Türü		SP Hazırlık Aşaması	SP Uygulama Aşaması	SP Sonuçları Değerlendirme Aşaması	Değ. Ortalaması	Düzy
Devlet Üniversitesi	N	286	286	286	3,6584	Başarılı
	$\bar{X}$	3,6045	3,7535	3,7290		
	SS	,78585	,75351	,92859		
Vakıf Üniversitesi	N	33	33	33	4,4091	Çok Başarılı
	$\bar{X}$	4,3535	4,5505	4,3485		
	SS	,55448	,54722	,67875		
Toplam	N	319	319	319	3,7361	Başarılı
	$\bar{X}$	3,6820	3,8359	3,7931		
	SS	,79788	,77336	,92459		

Tablo 5.26. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Değerlendirmeleri

Tablo 5.26’da görüldüğü üzere, katılımcıların devlet veya vakıf üniversitesinde görev yapıyor olması stratejik planlama sürecinin başarı düzeyini değerlendirmeleri bakımından farklılık yaratmaktadır. Devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılar stratejik planlama sürecini genel olarak ‘başarılı’ ($3,6584 \pm ,73155$) düzeyde değerlendirirken, vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcılar bu aşamaları ‘çok başarılı’ ($4,4091 \pm ,53402$) düzeyde değerlendirmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin türü (vakıf/devlet) ile stratejik planlama sürecinin başarı düzeyini değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırmanın üçüncü hipotezini oluşturmaktadır. Bu bağlamda hipotez-3 aşağıdaki gibi formüle edilmiştir.

H3.0: Stratejik planlamanın hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H3.1: Stratejik planlamanın hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez-3, bu faktöre ilişkin veriler normal dağılım göstermediği için Mann Whitney U analizi ile test edilmiştir. Parametrik olmayan bir test olan Mann Whitney U analizinin uygulanabilmesi için bağımsız değişkenin kategorik olması, verilerin normal dağılım göstermemesi ve bağımlı değişkenin de sıralı ya da sürekli olması gerekmektedir (Emerson, 2023: 99-100). Test sonucunda “Asymp. Sig (2 tailed)

satırına bakılmakta, bu satırdaki değer 0,05 değerinden büyükse H_0 kabul edilmektedir. H_1 'in kabul edilmesi için bu değer 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 195-196). Bu bağlamda Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 5.27'de yer almaktadır.

Mann Whitney U testi			
Faktör			Anlamlı Fark
Stratejik Planlama Aşamalarına İlişkin Değerlendirmeler	Mann-Whitney U	1944,000	Var
	Wilcoxon W	42985,000	
	Z	-5,535	
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	

Tablo 5.27. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Katılımcıların Stratejik Planlama Aşamalarını Değerlendirmeleri için Mann Whitney U Testi

Tablo 5.27'de görüleceği üzere, Asymp. Sig. (2-tailed) değeri 0,05'ten küçüktür. Bu değer ışığında katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin türü (vakıf/devlet) ile stratejik planlama sürecinin başarı düzeyinin değerlendirilmesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Asymp. Sig. 2-tailed=,000). Böylece araştırmanın hipotez-3'ü test edilmiş, varlık hipotezi $H_{3.1}$ kabul edilerek, yokluk hipotezi $H_{3.0}$ reddedilmiştir.

Eren, Orhan ve Dönmez'in 2014 yılında yayımlanan "Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı çalışmalarında bulgular bakımından benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan araştırmada devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlama yapma amaçları ve uygulamaları bakımından bir birlerinden farklılaştıkları ortaya çıkmıştır. Eren vd. (2014: 140) devlet ve vakıf üniversitelerinin "mali yapıları, kuruluş yılları, stratejik planlamaya başlangıç yılları, personel ve öğrenci sayıları, örgütsel yapıları ve diğer birçok konuda farklılıklara sahip olmaları" dolayısıyla, stratejik planlama yapma amacı bakımından da çarpıcı olarak farklılaştığını iddia etmektedir. Başka bir deyişle, devlet üniversitelerinin stratejik planlamayı mevzuatın bir gereği olarak yaptığı görülürken, vakıf üniversitelerinin "uluslararasılaşma, dış aktörleri sürece dahil etme gibi kaygılar taşıdıkları, dolayısıyla stratejik planı, daha iyi yönetmenin bir aracı olarak düşündükleri tespit edilmiştir". Bu bakımdan devlet üniversitelerinin stratejik

planlama yapma amacının motivasyonu kanuna-mevzuata uygun davranmak iken, vakıf üniversitelerinde bu motivasyon “piyasa koşullarına bağlılık” şeklinde ortaya çıkmaktadır (Eren vd., 2014: 131). Buradan hareketle, vakıf üniversitelerinde stratejik planlama çalışmalarının bu saiklerle ve başarılı uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirildiği söylenebilir.

Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Katılımcıların görev yaptıkları üniversitelerin kuruluş yılına göre stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirmelerini gösteren ortalamalar Tablo 5.28’de gösterilmektedir.

Tablodan da görüldüğü üzere, kuruluş dönemi ne olursa olsun katılımcıların stratejik planlama süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını ‘başarılı’ bir şekilde değerlendirdikleri görülmektedir. Ancak dönemler arasında değerlendirmeler bağlamında farklılık olduğu belirlenmiştir.

Üniversite Kuruluş Dönemi		SP Hazırlık Aşaması	SP Uygulama Aşaması	SP Sonuçları Değerlendirme Aşaması	Değ. Ortalaması	Düzye
1930-1950	N	11	11	11	4,2443	Çok başarılı
	$\bar{X}$	4,2020	4,2576	4,2727		
	SS	,98735	,97856	1,08082		
1951-1970	N	24	24	24	3,7370	Başarılı
	$\bar{X}$	3,5139	4,0694	3,8333		
	SS	,85617	,49859	,96309		
1971-1990	N	46	46	46	3,4932	Başarılı
	$\bar{X}$	3,3865	3,6848	3,5109		
	SS	,78103	,60576	,91584		
1991-2010	N	180	180	180	3,7760	Başarılı
	$\bar{X}$	3,7790	3,7713	3,8722		
	SS	,78471	,83622	,90794		
2011-2022	N	58	58	58	3,7080	Başarılı
	$\bar{X}$	3,5862	3,9799	3,6638		
	SS	,70420	,68759	,89044		
Toplam	N	319	319	319	3,7361	Başarılı
	$\bar{X}$	3,6820	3,8359	3,7931		
	SS	,79788	,77336	,92459		

Tablo 5.28. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Dönemine Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tablo 5.28’e bakıldığında kuruluş dönemi ne olursa olsun stratejik planlama sürecinin genel olarak ‘başarılı’ ($3,7361 \pm 0,74883$) bir şekilde değerlendirildiği görülmektedir. Öte yandan, stratejik planlama süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının 1930-1950 yılları arasında kurulan üniversitelerde görev yapan katılımcılarca ‘çok başarılı’ değerlendirildiği belirlenmiştir. 1950 yılı ve sonrası dönemlerde kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcılar ise bu aşamaları ‘başarılı’ olarak değerlendirmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin kuruluş yılına göre stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla verilerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 5.29’da yer almaktadır.

		Chi-Square	df	Asymp. Sig.	Anlamlı Fark
Stratejik Planlama Aşamalarına İlişkin Değerlendirmeler		12,133	4	,016	Var

Tablo 5.29. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Kruskal Wallis Testi

Tablo 5.29’da görüldüğü üzere, Kruskal Wallis test sonuçları katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin kuruluş yılı ile stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir (Asymp. Sig.=,016). Ortalamalar arasındaki farkın örüntüsünü analiz etmek için verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda kullanılan post-hoc testlerinden olan Tamhane testi çalıştırılmış ve sonuçları Tablo 5.30’da gösterilmiştir.

Kuruluş dönemi		Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
1930-1950	1951-1970	,48240	,26960	,075
	1971-1990	,72355*	,24852	,004
	1991-2010	,44269	,22997	,055
	2011-2022	,49567*	,24350	,043
1951-1970	1930-1950	-,48240	,26960	,075
	1971-1990	,24116	,18645	,197
	1991-2010	-,03971	,16090	,805
	2011-2022	,01327	,17971	,941
1971-1990	1930-1950	-,72355*	,24852	,004
	1951-1970	-,24116	,18645	,197
	1991-2010	-,28086*	,12233	,022
	2011-2022	-,22789	,14619	,120
1991-2010	1930-1950	-,44269	,22997	,055
	1951-1970	,03971	,16090	,805
	1971-1990	,28086*	,12233	,022
	2011-2022	,05297	,11180	,636
2011-2022	1930-1950	-,49567*	,24350	,043
	1951-1970	-,01327	,17971	,941
	1971-1990	,22789	,14619	,120
	1991-2010	-,05297	,11180	,636

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.30. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Tamhane Testi

Tamhane test sonuçlarına göre 1930-1950 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcıların 1971-1990 ve 2011-2022 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcılardan stratejik planlama sürecinin başarı düzeyinin değerlendirilmesi bakımından pozitif yönde farklılaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, 1971-1990 yılları arasında kurulmuş üniversitelerde görev yapan katılımcılar da 1930-1950 ve 1991-2010 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcılardan negatif yönde farklılaşmaktadır. 1991-2010 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcıların değerlendirmeleri, 1971-1990 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcılardan pozitif yönde farklılaşmaktadır. Son olarak 2011-2022 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcıların da 1930-1950 yılları arasında görev yapan katılımcılardan negatif yönde farklılaştığı görülmektedir.

Unvana Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Çalışanların unvanlarına göre stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirmelerini gösteren ortalamalar Tablo 5.31’de yer almaktadır.

Unvan		SP Hazırlık Aşaması	SP Uygulama Aşaması	SP Sonuçları Değerlendirme Aşaması	Değ. Ortalaması	Düzye
Akademik Personel	N	103	103	103		
	$\bar{X}$	3,8242	4,0194	3,9320	3,9058	Başarılı
	SS	,73349	,69792	,88020		
Daire Başkanı	N	22	22	22		
	$\bar{X}$	3,4091	3,8939	3,4545	3,5856	Başarılı
	SS	,94180	,66576	,93744		
Uzman	N	71	71	71		
	$\bar{X}$	3,5712	3,4390	3,6197	3,5302	Başarılı
	SS	,74448	,82675	1,02979		
Müdür/Şef	N	55	55	55		
	$\bar{X}$	3,5919	3,8667	3,6818	3,6995	Başarılı
	SS	55	55	55		
Memur	N	37	37	37		
	$\bar{X}$	3,5646	3,8153	3,9865	3,7027	Başarılı
	SS	,85401	,76657	,84563		
Diğer	N	31	31	31		
	$\bar{X}$	3,9570	4,0645	3,9355	3,9924	Başarılı
	SS	,70488	,74496	,89202		
Toplam	N	319	319	319		
	$\bar{X}$	3,6820	3,8359	3,7931	3,7494	Başarılı
	SS	,79788	,77336	,92459		

Tablo 5.31. Unvana Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tablo 5.31’de görüldüğü üzere, stratejik planlama sürecini en başarılı olarak değerlendiren katılımcılar akademik unvanlı ile diğer olarak kategorize edilen unvanlı personeldir. Öte yandan bu aşamaları en düşük ortalama ($3,5302 \pm ,72579$) ile değerlendiren katılımcıların uzman unvanlı katılımcılar olması dikkat çekicidir. Zira bu kategori altında stratejik planlama mevzuatına hâkim olduğu varsayılan mali hizmetler uzmanları ile uzman yardımcıları toplanmıştır.

Katılımcıların unvanı ile stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçları Tablo 5.32’de gösterilmiştir.

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.	Anlamlı Fark
Stratejik Planlama Aşamalarına İlişkin Değerlendirmeler	16,563	5	,005	Var

Tablo 5.32. Unvana Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Kruskal Wallis Testi

Yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre katılımcıların unvanları ile stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Asymp. Sig.=,005). Ortalamalar arasındaki farklılığın hangi unvan grubundan kaynaklandığını saptamak amacıyla verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda kullanılan post-hoc testlerinden Tamhane testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 5.33’te gösterilmiştir.

	Unvan	Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
Akademik Personel	Daire Başkanı	,32021	,18632	,783
	Uzman	,37553*	,11046	,013
	Müdür/Şef	,20630	,12420	,793
	Memur	,20307	,14632	,940
	Diğer	-,08664	,14233	1,000
Daire Başkanı	Akademik personel	-,32021	,18632	,783
	Uzman	,05532	,19382	1,000
	Müdür/Şef	-,11390	,20196	1,000
	Memur	-,11714	,21628	1,000
	Diğer	-,40685	,21359	,628
Uzman	Akademik personel	-,37553*	,11046	,013
	Daire Başkanı	-,05532	,19382	1,000
	Müdür/Şef	-,16922	,13518	,973
	Memur	-,17246	,15576	,991
	Diğer	-,46217	,15201	,051
Müdür/Şef	Akademik personel	-,20630	,12420	,793
	Daire Başkanı	,11390	,20196	1,000
	Uzman	,16922	,13518	,973
	Memur	-,00324	,16578	1,000
	Diğer	-,29294	,16226	,692
Memur	Akademik personel	-,20307	,14632	,940
	Daire Başkanı	,11714	,21628	1,000
	Uzman	,17246	,15576	,991
	Müdür/Şef	,00324	,16578	1,000
	Diğer	-,28971	,17976	,831
Diğer	Akademik personel	,08664	,14233	1,000
	Daire Başkanı	,40685	,21359	,628
	Uzman	,46217	,15201	,051
	Müdür/Şef	,29294	,16226	,692
	Memur	,28971	,17976	,831

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.33. Unvana Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Tamhane Testi

Tablo 5.33'te görüldüğü üzere, akademik unvana sahip katılımcıların stratejik planlama hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını değerlendirme düzeyleri bakımından uzman unvanına sahip katılımcılardan pozitif yönde farklılaştığı görülmektedir. Benzer şekilde uzman unvanına sahip katılımcıların da akademik unvana sahip personelden negatif yönde farklılaştığı belirlenmiştir. Buradan hareketle, stratejik planlama çalışmalarını çoğunlukla gerçekleştiren uzman unvanlı katılımcıların bu çalışmaları daha düşük düzeyde başarılı değerlendirmesi

düşündürücüdür. Bu bağlamda, stratejik planlama konusunda diğer unvan gruplarına kıyasla daha çok bilgi sahibi olduğu varsayılan bu unvan grubunun uygulamaları yeterince başarılı bulmadığı söylenebilir.

Görev Yapılan Birime Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Katılımcıların görev yaptığı birime göre stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmeleri aşağıdaki Tablo 5.34’te gösterilmektedir.

Görev Yapılan Birim		SP Hazırlık Aşaması	SP Uygulama Aşaması	SP Sonuçları Değerlendirme Aşaması	Değerlendirme Ortalaması	Düzye
SGDB	N	191	191	191	3,6049	Başarılı
	$\bar{X}$	3,5521	3,6632	3,6675		
	SS	,82441	,80531	,96556		
Kalite Koordinatörlüğü	N	65	65	65	4,1412	Başarılı
	$\bar{X}$	4,0667	4,2359	4,1923		
	SS	,65316	,55816	,73257		
Akademik Birim	N	57	57	57	3,7255	Başarılı
	$\bar{X}$	3,6062	3,9064	3,7193		
	SS	,72650	,69151	,87636		
Diğer	N	6	6	6	4,3333	Çok başarılı
	$\bar{X}$	4,3704	4,3333	4,1667		
	SS	,29537	,69121	,75277		
Toplam	N	319	319	319	3,7494	Başarılı
	$\bar{X}$	3,6820	3,8359	3,7931		
	SS	,79788	,77336	,92459		

Tablo 5.34. Görev Yapılan Birime Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tablo 5.34’e bakıldığında stratejik planlama sürecini ‘en başarılı’ olarak değerlendiren katılımcıların kalite koordinatörlüğünde görev yapan çalışanlar olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, kalite koordinatörlüğünde çalışan katılımcıların stratejik planlama sürecini en yüksek aritmetik ortalama ile değerlendiren grup olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, bu süreci ‘başarılı’ olarak değerlendirmesine karşın en düşük aritmetik ortalama ile değerlendiren katılımcılar ise strateji geliştirme daire başkanlığında görev yapmaktadır.

Katılımcıların görev yaptıkları birim ile stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını

belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 5.35'te yer almaktadır.

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.	Anlamlı Fark
Stratejik Planlama Aşamalarına İlişkin Değerlendirmeler	29,958	3	,000	Var

Tablo 5.35. Görev Yapılan Birime Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Kruskal Wallis Testi

Kruskal Wallis testi sonucuna göre katılımcıların görev yaptıkları birim ile stratejik planlama sürecine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (Asymp. Sig.=,000). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığına ilişkin olarak verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda uygulanan post-hoc testlerinden Games-Howell testi çalıştırılmış olup sonuçları Tablo 5.36'da gösterilmektedir.

Görev yapılan birim		Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
SGDB	Kalite Koordinatörlüğü	-,53631*	,10286	,000
	Akademik Birim	-,12062	,10811	,265
	Diğer	-,72847*	,29700	,015
Kalite Koordinatörlüğü	SGDB	,53631*	,10286	,000
	Akademik Birim	,41569*	,12999	,002
	Diğer	-,19216	,30564	,530
Akademik Birim	SGDB	,12062	,10811	,265
	Kalite Koordinatörlüğü	-,41569*	,12999	,002
	Diğer	-,60784*	,30745	,049
Diğer	SGDB	,72847*	,29700	,015
	Kalite Koordinatörlüğü	,19216	,30564	,530
	Akademik Birim	,60784*	,30745	,049

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.36. Görev Yapılan Birime Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Games-Howell Testi

Games Howell testi örneklem büyüklüğü bakımından eşit aralıklar gerektirmemektedir (Kayri, 2009: 54). Grupların örneklem sayısı bakımından farklılık barındırması ve bu faktörde verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle bu post-hoc testi tercih edilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere, strateji geliştirme daire

başkanlığında görev yapan katılımcılar, stratejik planlama sürecine ilişkin değerlendirmeleri bakımından kalite koordinatörlüğünde görev yapan katılımcılardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Dahası bu farklılığın negatif yönlü olduğu görülmektedir. Öte yandan, kalite koordinatörlüğünde görev yapan katılımcılar, strateji geliştirme daire başkanlığı ile akademik birimlerde görev yapan katılımcılardan pozitif yönde farklılaşmaktadır. Buradan hareketle, üniversitelerde kalite koordinatörlüklerinde görev yapan çalışanların stratejik planlama sürecinin öneminin farkında oldukları söylenebilir.

Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Katılımcıların stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılıp katılmama durumlarına göre stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmelerini gösteren ortalamalar Tablo 5.37’de yer almaktadır.

Katılma Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Düzey
Gönüllü Katıldım	181	4,0452	,65076	Başarılı
Gönüllü Katılmadım	138	3,3306	,67328	Orta
Toplam	319	3,7361	,74883	Başarılı

Tablo 5.37. Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tabloya bakıldığında stratejik planlama çalışmalarına ‘gönüllü’ olarak katılan personelin stratejik planlama sürecini ‘başarılı’ ($4,0452 \pm ,65076$) olarak değerlendirdiği görülmektedir. Öte yandan bu çalışmalara gönüllü biçimde katılmayan personelin başarı değerlendirme düzeyinin ise ‘orta’ ($3,3306 \pm ,67328$) olduğu belirlenmiştir.

Stratejik planlamaya gönüllü katılım ile stratejik planlama sürecinin başarı düzeyinin değerlendirilmesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmış ve sonuçları Tablo 5.38’de gösterilmektedir.

Mann Whitney U testi			
Faktör			Anlamlı Fark
Stratejik Planlama Aşamalarına İlişkin Değerlendirmeler	Mann-Whitney U	5545,500	Var
	Wilcoxon W	15136,500	
	Z	-8,514	
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	

Tablo 5.38. Katılım Türüne Göre Stratejik Planlama Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri için Mann Whitney-U Testi

Mann Whitney-U testi sonucuna göre stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılım ile sürecin başarı düzeyinin değerlendirilmesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, stratejik planlama çalışmalarına gönüllü biçimde katılanların stratejik planlama sürecini gönüllü biçimde katılmayanlara kıyasla daha başarılı değerlendirdikleri görülmüştür.

Stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılım düzeyinin katılımcıların görev yaptığı üniversitenin devlet veya vakıf olması durumu ile unvanlarına göre nasıl gerçekleştiğine ilişkin bulgular ise Tablo 5.39’da gösterilmektedir.

Üniversite Türü	Unvan		Gönüllü Katıldım	Gönüllü Katılmadım	Toplam
Devlet	Akademik Personel	N	64	22	86
		%	74,4	25,6	100,0
	İdari Personel	N	86	114	200
		%	43,0	57,0	100,0
Vakıf	Akademik Personel	N	16	0	16
		%	100,0	0,0	100,0
	İdari Personel	N	15	2	17
		%	88,2	11,8	100,0

Tablo 5.39. Unvana Göre Stratejik Planlama Çalışmalarına Gönüllü Katılım Düzeyinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Kıyaslanması

Tablo 5.39’da görüldüğü üzere, stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılım bağlamında unvan düzeyinde olduğu kadar görev yapılan üniversite türüne göre de çarpıcı bir fark bulunmaktadır. Devlet Üniversitesinde görev yapan akademik personelin stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılım düzeyi %74 iken, vakıf üniversitesinde bu oranın %100 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, vakıf üniversitelerinde stratejik planlama çalışmalarında görev alan akademik personelin tamamı bu çalışmalara gönüllü biçimde katıldıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan,

devlet üniversitelerinde görev yapan idari personelin %43'ü stratejik planlamaya gönüllü katıldığını belirtirken, vakıf üniversitelerinde bu oranın %88 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, vakıf veya devlet üniversitesinde çalışıyor olmak stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılım düzeyinde belirleyici olmaktadır. Benzer şekilde, akademik veya idari unvanlar da çalışmak da stratejik planlamaya gönüllü katılma bağlamında önemli rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, vakıf üniversitelerinde akademik ve idari unvana sahip çalışanların stratejik planlama çalışmalarında daha yüksek oranda gönüllü biçimde yer aldıkları sonucuna ulaşılabılır.

5.8.1.4. Stratejik Planlama Sürecinde Personelin Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın üçüncü sorusu olan “Stratejik planlama çalışmaları sırasında katılımcıların yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Stratejik planlama çalışmaları yürütülürken personelin yaşadığı en önemli sorunları belirlemek ve sorunların sıklık düzeyini tespit etmek amacıyla katılımcılara 11 ifade yöneltilmiş, bu ifadeleri 1=en sık yaşanan sorun; 3=en az yaşanan sorun olmak üzere 1 ile 3 arasında puanlamaları istenilmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların stratejik planlama sürecinde yaşadığı sorunlara ilişkin bulgular Tablo 5.40'ta yer almaktadır.

Sorunlar	Önem Derecesi				Önem Sırası
	1	2	3	Toplam	
Üniversitede stratejik plan çalışmalarında yer alan personelin çok sık değişmesi	32	12	15	59	5
Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin motivasyon sorunu	44	50	43	137	2
Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması	56	24	23	103	1
Stratejik plan hazırlık çalışmalarının uzun süreli ve çok sayıda toplantı gerektirmesi	26	38	38	102	7
Stratejik plan çalışmalarında gerekli olan güncel ve doğru bilgiye zamanında ulaşamaması	33	40	25	98	4
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında eş güdümün sağlanamaması	30	33	28	91	6
Çalışanların stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmemesi	40	45	46	131	3
Üniversitede stratejik planlama çalışmalarının kaynak israfına yol açacak şekilde yürütülmesi	8	6	5	19	11
Stratejik planlama çalışmalarının çok fazla dokümantasyon ve raporlama gerektirmesi	14	17	36	67	8
Stratejik plarlarda nesnel ve ölçülebilir performans göstergeleri belirlenmemesi	11	12	24	47	10
Üniversitede stratejik planlama çalışmalarının ekstra iş yükü ortaya çıkarması	12	21	27	60	9

Tablo 5.40. Stratejik Planlama Sürecinde Personelin Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular

Stratejik planlama sürecinde kamu sektörü özelinde yaşanan sorunlar ile çözüm önerilerine ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunların sıklıkla “stratejik planlamaya ilişkin bilgi eksikliği”, “takım çalışmasının olmaması”, “stratejik planın sahiplenilmemesi”, “gerçekçi amaç ve hedeflerin belirlenmemesi”, “bütçe ile ilişkisinin doğru ve tam bir şekilde kurulamaması” vb. olduğu belirtilmektedir (Aydın ve Aksoy, 2007: 316-319; Arabacı vd., 2015; Arslan ve Küçüker, 2016; Eren vd., 2014; Songür, 2011: 145-146; Songür, 2015; Yıldırım ve Tahtalıoğlu, 2016).

Ancak araştırmanın amacı stratejik planlama ile kalite yönetimi çalışmalarının amaç, ilke, hazırlık süreci, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak, uygulamada yaşanan sorunları belirlemek

ve bu süreçlerin uyumlaştırılıp uyumlaştırılmayacağını analiz etmek olduğundan her iki yaklaşımın işlem adımlarına ilişkin yaşanan sorunlar da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede, Tablo 5.40'a bakıldığında katılımcıların en sık yaşadığı sorunun “stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması” olduğu görülmektedir. Katılımcılar ikinci sırada yaşadıkları sorun olarak “stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin motivasyon sorunu”nu belirlemişlerdir. Katılımcıların stratejik planlama sürecinde en az yaşadıkları sorunun ise “çalışanların stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmemesi” olduğu ortaya çıkmıştır.

Bir önceki paragrafta belirtildiği üzere katılımcıların stratejik planlama sürecinde en sık yaşadıklarını belirttikleri sorun “stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması”dır. Obenge vd. (2014: 246) personelin bilgilendirilmesi bakımından eğitimi önemli bir araç olarak değerlendirmektedirler. Onlara göre eğitim, çalışanların belirli bir görev veya işte yeterince performans göstermeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumların sistematik gelişimine imkân vermektedir. Bu çerçevede her anlamda personelin eğitimi ve gelişiminin, bir örgütün genel etkinliğine ve karlılığına çok önemli katkı sağlayabilecek bir “iş faaliyeti” olduğunu ifade etmektedirler. Bu bakımdan stratejik planlama çalışmaları aşamasında da personelin bu konu hakkında eğitilmesi en önemli öncelik olarak değerlendirildiği takdirde stratejik planlama piyasada kritik bir rekabet endeksi haline gelebilir (Obenge vd., 2014: 246). Dolayısıyla, stratejik planlama çalışmalarında görev alan personelin stratejik plan ile alakalı eğitilmesi stratejik planlamanın amacının gerçekleştirilmesi bakımından oldukça önemlidir. Sakin (2018: 94), stratejik planlama sürecinde yaşanan “yönetimsel sorunlar”ın esas sebebi olarak üst yöneticilerin stratejik planlamaya inanmaması ve stratejik planlama hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamalarını göstermektedir. Bu bakımdan, bir örgütte en düşük kademede yer alan çalışan ile en yüksek kademede bulunan çalışanın, yönetici ve idarecilerin stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olmaları stratejik planlama çalışmalarının tam anlamıyla yerine getirilmesi bağlamında gerekliliktir.

Katılımcıların stratejik planlama çalışmaları kapsamında yaşadıklarını ifade ettikleri bir diğer önemli sorun personelin motivasyon sorunudur. Ölmez ve Önen'in (2019:

309) Bitlis Eren Üniversitesinde “stratejik yönetim, TKY ve motivasyon ilişkisi” üzerine meslek yüksekokulu öğrencileri ile gerçekleştirdikleri araştırmada öğrenci motivasyonu ile stratejik yönetim ve TKY arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle öğrenci motivasyonu arttığı oranda stratejik yönetim ve TKY çalışmalarının başarısı artmaktadır. Bağdigen ve Avcı (2013: 48-49)’nın “kamu idarelerinde stratejik planlama uygulamaları” üzerine yaptıkları bir araştırmada personelin stratejik planlama çalışmalarına katılımı ile motivasyon arasında ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dahası, stratejik planının personel tarafından benimsenmesi ve başarıyla uygulanmasında personelin motivasyonu önemli rol oynamaktadır. Araştırma kapsamında da “personel motivasyonu” ikinci önemli sorun olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcıların belirlemeleri istenilen üçüncü ve son sıradaki sorun “çalışanların stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmemesi”dir. Songür (2011: 28), kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamalarında yaşanan en önemli sorunlardan birinin “sahiplenme” olduğunu belirtmektedir. Bu bakımdan, stratejik planlama ile başarı elde edilmesinin en temel şartlarından biri stratejik planlama çalışmalarının ve stratejik planın hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından sahiplenilmesidir. Üst yönetimin stratejik planlamaya destek olmaması, kurumların stratejik planlamayı ilgi çekici bulmaması ve idare kapasitesinin yeterli düzeyde olmaması sahiplenme sorununun temelini oluşturan unsurlar olarak işaret edilmektedir (Songür, 2015: 8). Stratejik planlamanın hem hazırlık çalışmaları hem de uygulama çalışmaları bakımından üst yönetimin desteği ve sahiplenmesinin önemi oldukça büyüktür. Örgütün “üst düzey yönetim biriminde stratejik planlamaya ilişkin sahiplenmenin yeterli düzeyde olmaması, bu planlamadan beklentiyi azaltmakta ve çalışanlar için gerekli motivasyon sağlanamamaktadır.” (Yıldırım ve Tahtalıoğlu, 2016: 190).

5.8.1.5. Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısına İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü sorusu olan “Katılımcıların kalite çalışmalarına bakış açıları nedir?” sorusuna bu başlık altında cevap aranmıştır. Bu kapsamda bu araştırma sorusuyla ilişkili olan hipotez-4 ve hipotez-5 test edilmiştir. Bu amaçla katılımcılara aşağıda belirtilen 3 adet ifade yöneltilmiş ve bu ifadelere katılma dereceleri sorulmuştur. Bu bağlamda, katılımcıların kalite yönetimine bakış açısını gösteren

yüzdesel analize ilişkin bulgular Tablo 5.41’de gösterilmektedir.

<i>İfadeler</i>	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kalite hem öğrencileri hem de personeli merkezine almaktadır.	9	2,6	19	5,5	40	11,6	160	46,2	118	34,1
Kalite çalışmaları süreci personelin de sürekli gelişimi için uygun ortam yaratmaktadır.	12	3,5	35	10,1	58	16,8	139	40,2	102	29,5
Kalite, hizmetler ve iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi/iyileştirilmesi bakımından oldukça önemli bir araçtır.	5	1,4	5	1,4	19	5,5	166	48,0	151	43,6

Tablo 5.41. Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısına İlişkin Bulgular

Tablo 5.41’de görüldüğü üzere, kısmen katılanlar da eklendiğinde üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarını gerçekleştiren katılımcıların %91,9’u kalitenin merkezinde öğrenci ve personelin olduğu ifadesine katılmaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların yine büyük çoğunluğunun kalite yönetimi çalışmalarının personelin sürekli gelişimini sağladığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir (%86,5). Benzer şekilde katılımcıların %97,1’i kalitenin hizmetlerin ve iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi bakımından oldukça önemli bir araç olduğu fikrine katılmaktadır.

Katılımcıların kalite yönetimine ilişkin bakış açılarının düzeyini belirten ortalamalar Tablo 5.42’de yer almaktadır.

<i>İfadeler</i>	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
Kalite hem öğrencileri hem de personeli merkezine almaktadır.	346	4,04	,955	Olumlu
Kalite çalışmaları süreci personelin de sürekli gelişimi için uygun ortam yaratmaktadır.	346	3,82	1,073	Olumlu
Kalite, hizmetler ve iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi/iyileştirilmesi bakımından oldukça önemli bir araçtır.	346	4,31	,765	Çok olumlu
Toplam	346	4,05	,798	Olumlu

Tablo 5.42. Personelin Kalite Yönetimine İlişkin Bakış Açıları

Tablo 5.42’de görüldüğü üzere, katılımcılar kalite yönetimi çalışmalarına genel olarak ‘olumlu’ (4,05±,798) bakış açısına sahiptirler. Kalitenin hizmetlerin ve iş süreçlerinin

iyileştirilmesi bakımından önemli bir araç olduğuna ilişkin katılımcı bakış açısının ise ‘çok olumlu’ ($4,31 \pm ,765$) olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, görev yaptıkları üniversitenin türü ve kuruluş dönemi, unvanı, görev süresi, görev yaptıkları birim ile kalite yönetimi çalışmalarına katılma türü bağımsız değişkenleri ile kalite yönetimine bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak amacıyla T-testi, Anova ve Post-hoc testleri yapılmıştır.

Bu kapsamda cinsiyet, eğitim durumu ve görev yapılan üniversitenin kuruluş dönemi bağımsız değişkenleri ile katılımcıların kalite yönetimine bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Öte yandan yaş, görev yapılan üniversitenin türü, unvan, görev yapılan birim ve kalite çalışmalarına katılma türü ile kalite yönetimine bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiş ve sonuçları ilerleyen başlıklarda tartışılmıştır.

Yaşa Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı

Katılımcıların yaşlarına göre kalite yönetimine bakış açılarına ilişkin ortalamalar Tablo 5.43’te yer almaktadır.

Tablo 5.43’ten de görüldüğü üzere, katılımcıların yaş grubu ne olursa olsun kalite yönetimine ‘olumlu’ ($4,0559 \pm ,79861$) bakış açısına sahip oldukları görülmektedir.

Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
25’ten küçük	2	3,6667	,00000	Olumlu
25-34 yaş arası	93	4,2688	,73270	Çok olumlu
35-44 yaş arası	189	3,9841	,76437	Olumlu
45 yaş ve üzeri	62	3,9677	,94803	Olumlu
Toplam	346	4,0559	,79861	Olumlu

Tablo 5.43. Yaşa Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı

Ancak 25-34 yaş grubunda olan katılımcıların kalite yönetimine en yüksek aritmetik ortalama ile ‘çok olumlu’ ($4,2688 \pm ,73270$) bakış açısına sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşı ile kalite yönetimine ilişkin bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Anova testi yapılmış ve sonuçları Tablo 5.44’te gösterilmiştir.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	5,975	1,992	,057*	3,18	,024	Var
Gruplar içi	214,056	,626		2		

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.44. Yaşa Göre Katılımcıların Kalite Yönetimine Bakış Açısı için Anova Testi

Anova testi sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır ($p=,057$). Varyansların eşit dağıldığı durumda katılımcıların yaşları ile kalite yönetimine bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ($p=,024$). Stratejik planlama bakış açısının aksine kalite yönetimine bakış açısı ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle katılımcıların yaşları stratejik planlamaya bakış açılarını etkilemezken, kalite yönetimine bakış açılarını farklılaştırmaktadır. Test sonuçları, katılımcıların yaşlarının kalite yönetimine bakış açılarını farklılaştırdığını göstermektedir. Bu farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek amacıyla varyansların eşit dağıldığı durumlarda kullanılan post-hoc testlerinden olan LSD çalıştırılmıştır. Yaş grupları arasında belirgin örneklem farklılığı bulunması sebebiyle bu test tercih edilmiştir.²¹ LSD test sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 5.45'te yer almaktadır.

Yaş	Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
25'ten küçük	25-34 yaş arası	-,60215	,56540
	35-44 yaş arası	-,31746	,56237
	45 yaş ve üzeri	-,30108	,56837
25-34 yaş arası	25'ten küçük	,60215	,56540
	35-44 yaş arası	,28469*	,10021
	45 yaş ve üzeri	,30108*	,12971
35-44 yaş arası	25'ten küçük	,31746	,56237
	25-34 yaş arası	-,28469*	,10021
	45 yaş ve üzeri	,01639	,11579
45 yaş ve üzeri	25'ten küçük	,30108	,56837
	25-34 yaş arası	-,30108*	,12971
	35-44 yaş arası	-,01639	,11579

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.45. Yaşa Göre Kalite Yönetimine Bakış Açısı LSD Testi

²¹ Yaş gruplarına göre örneklem dağılımı: 25'ten küçük=2; 25-34 yaş arası=124; 35-44 yaş arası=221; 45 yaş ve üzeri=77.

Literatürde yaş grubu ile kalite yönetimine bakış açısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Elamir ve Sadeq, 2010; Mann ve Kehoe, 1995; Shapiro, 2002; Zeitz, 1996). Örneğin Mann ve Kehoe (1995: 19) görece “daha yaşlı” olan işgücünün “genç” iş gücü kadar değişimi hızlı kabul etmediğini belirterek daha yaşlı iş gücünün “yeni sorumluluklar öğrenmek ve yeni çalışma yöntemleri kullanmak zorunda kalmaktan dolayı kendini tehdit altında hissedebileceğini” ifade etmektedirler. Bu bakımdan daha yaşlı çalışanların kalite yönetimine ilişkin daha düşük düzeyde olumlu veya olumsuz bakış açısına sahip olması muhtemeldir. Bu nedenle Mann ve Kehoe (1995: 19), TKY uygulamalarına kademeli, yumuşak ve küçük adımlar ile başlanılmasını önermektedirler.

Literatür ile benzer şekilde test sonuçları da 25-34 yaş grubunda olan katılımcıların, 35-44 yaş grubunda olan katılımcılara kıyasla kalite yönetimine bakış açısı bakımından istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Hem 25-34 yaş grubunda yer alan katılımcılar hem de 35-44 yaş grubunda yer alan katılımcılar kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin olumlu bakış açısına sahip olmakla birlikte bu iki grup arasında puan farkı olduğu görülmektedir. Benzer şekilde 45 yaş ve üzeri olan katılımcıların da 25-34 yaş arasında bulunan katılımcılara kıyasla kalite yönetimine bakış açısı bakımından anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir.

Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı

Katılımcıların kalite yönetimine bakış açılarının görev yaptıkları üniversitenin vakıf veya devlet üniversitesi olmasına göre farklılaşma düzeyini gösteren kişi sayısı, ortalamalar ve standart sapmaları Tablo 5.46’da yer almaktadır.

Kalite Yönetimi Bakış Açısı İfadeleri	Üniversite türü	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
Kalite hem öğrencileri hem de personeli merkezine almaktadır.	Devlet	307	3,94	,962	Olumlu
	Vakıf	39	4,79	,409	Çok olumlu
Kalite çalışmaları süreci personelin de sürekli gelişimi için uygun ortam yaratmaktadır.	Devlet	307	3,69	1,063	Olumlu
	Vakıf	39	4,85	,366	Çok olumlu
Kalite, hizmetler ve iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi/iyileştirilmesi bakımından oldukça önemli bir araçtır.	Devlet	307	4,25	,772	Çok olumlu
	Vakıf	39	4,74	,549	Çok olumlu
Toplam		346	4,05	,798	Olumlu

Tablo 5.46. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açıları

Tablo 5.46’da görüldüğü üzere, vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcıların kalite yönetimine bakış açılarının devlet üniversitesinde görev yapan katılımcılara kıyasla daha ‘olumlu’ olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcıların ifadelerine ilişkin verdikleri yanıtların ‘çok olumlu’ ($4,79 \pm 409$; $4,85 \pm 366$; $4,74 \pm 549$) düzeyde olduğu görülmektedir. Öte yandan, devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcıların ise ilk iki ifade özelinde ‘olumlu’ ($3,94 \pm 962$; $3,69 \pm 1,063$) düzeyde bakış açısına sahip oldukları, üçüncü ifadeye yönelik ‘çok olumlu’ ($4,25 \pm 772$) düzeyde bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Vakıf üniversitelerinde kalite yönetimi çalışmalarına bakış açısının daha olumlu olmasının temelinde yaklaşımın en önemli ilke ve amacından olan ‘müşteri tatmini’ olduğu söylenebilir. Özel sektörde ortaya çıkan bir yaklaşım olan TKY’nin en birincil amaç ve ilkesi müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, müşterinin istekleri yönünde ürün ve hizmet üretilerek rekabet edilebilirliğin sağlanmasıdır. Bu bakımdan Türkiye’deki vakıf üniversiteleri TKY ile devlet üniversitelerine kıyasla daha erken bir vakitte tanışmışlardır. Örneğin, 1993 yılında vakıf üniversitesi olarak kurulan Başkent Üniversitesi için Taptık ve Başaran (1997: 83) kuruluş aşamasında “üniversitenin tüm birimleriyle bir toplam kalite organizasyonu olmasına karar verildiği”ni belirtmektedirler. Dolayısıyla, piyasa şartlarında hizmet sunan vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine kıyasla TKY’yi daha çok önemsedikleri ve bir yönetim tekniği olarak kullanma açısından daha olumlu bakış açısına sahip oldukları ifade edilebilir.

Katılımcıların görev yaptığı üniversitenin vakıf veya devlet olması ile kalite yönetimine bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı T-testi ile analiz edilmiştir. T-testi sonuçları Tablo 5.47’de yer almaktadır.

Faktör	Levene Testi		T-test	
	Varyanslar	Sig. (p)	Sig. (2-tailed) (p)	Anlamlı Fark
Kalite yönetimine ilişkin bakış açısı	<i>Varyansların eşit dağıldığı varsayımında</i>	<i>eşit</i>	<i>,010**</i>	Var
	<i>Varyansların eşit dağılmadığı varsayımında</i>	<i>eşit</i>	<i>,000</i>	

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.47. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı için T-Testi

Tablo 5.47’de görüldüğü üzere, varyanslar eşit dağılmamaktadır ($p=,010$). Varyansların eşit dağılmadığı varsayımında ikinci satırdaki anlamlılık değerine bakılmaktadır. Bu değer anlamlı farklılığı işaret eden şekilde olduğu görülmektedir ($p=,000$). Dolayısıyla, varyansların eşit dağılmadığı durumda katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin vakıf veya devlet olması kalite yönetimine bakış açılarını farklılaştırmaktadır. Böylece, çalışmanın dördüncü hipotezini oluşturan ve aşağıda yer alan hipotez-4 bu başlık altında test edilmiştir:

H4.0: Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin kalite yönetimine bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H4.1: Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin kalite yönetimine bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Yapılan T-testi sonucuna göre yokluk hipotezi H4.0 reddedilmiş, varlık hipotezi H4.1 kabul edilmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların vakıf veya devlet üniversitesinde görev yapması kalite yönetimine bakış açıları bakımından farklılık yaratmaktadır.

Unvana Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı

Çalışanların unvanlarına göre kalite yönetimine ilişkin bakış açıları Tablo 5.48’de gösterilmektedir.

Unvan	N	$\bar{X}$	SS	Düzye
Akademik personel	137	4,2774	,72035	Çok olumlu
Daire Başkanı	22	4,3182	,68605	Çok olumlu
Uzman	54	3,8395	,73755	Olumlu
Müdür/Şef	53	3,8994	,82063	Olumlu
Memur	39	3,7692	,61251	Olumlu
Diğer	41	3,9350	1,06776	Olumlu
Toplam	346	4,0559	,79861	Olumlu

Tablo 5.48. Unvana Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı

Tablo 5.48’e bakıldığında kalite yönetimi süreçlerinde yer alan personelin genel olarak kalite yönetimine bakış açılarının ‘olumlu’ ($4,0559 \pm ,79861$) olduğu görülmektedir. Öte yandan akademik ve daire başkanı unvanına sahip katılımcıların kalite yönetimine ‘çok olumlu’ ($4,2774 \pm ,72035$; $4,3182 \pm ,68605$) bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablodan da görüldüğü üzere, akademik unvana sahip katılımcılar ile birim yöneticisi olan daire başkanı unvanlı katılımcıların kalite yönetimi çalışmalarına bakış açılarının aritmetik ortalamalarının uzman, müdür/şef, memur ve diğer olarak kategorize edilen unvanlı katılımcılardan yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan hem akademik olarak hem de idari olarak unvanların düzeyi arttıkça kalite çalışmalarına yönelik bakış açısı daha olumlu bir düzeyde belirmektedir. Benzer bir sonuca Göçer ve Aslan (2021: 154) Harran Üniversitesinde gerçekleştirdikleri araştırmada ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, akademik unvana sahip kişilerin kalite algıları idari unvana sahip kişilerin kalite algılarından daha yüksek çıkmıştır. Boulahlib vd. (2022: 117) akademik personelin TKY fikirlerinin uygulanmasına bakış açısının olumlu olmasının, kalitenin sağlanması ve uzun vadeli iyileştirme açısından hayati önem taşıdığına vurgu yapmaktadırlar.

Üniversitelerde akademik personelin yanında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olarak görev yapan idari personel de bulunmaktadır.²² Dolayısıyla, kalite yönetimi çalışmalarında idari personel de yer almaktadır. Yukarıda belirtildiği üzere, daire başkanlarının kalite yönetimi çalışmalarına bakış açısının uzman, müdür/şef, memur ve diğer olarak sınıflandırılan unvanlı katılımcılara kıyasla daha olumlu olduğu görülmüştür. Bu bakımdan unvan bazında hiyerarşik düzey azaldıkça bakış açısının daha az olumlu düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Ancak yükseköğretimde kalite ile kalite güvence çalışmalarının anayasası olma niteliği taşıyan Bologna Deklarasyonu kalite kültürünün tüm üniversite düzeyinde yaygınlaşması ve sürekli hale gelmesi hususunda tüm personelin katılımının şart olduğunu belirtmektedir (Haukland, 2017; Mencinger, 2004; Wende, 2000). Dolayısıyla, idari personelin bu çalışmalara karşı yaklaşımı da sürekliliğin sağlanması açısından bir gerekliliktir.

Her ne kadar üniversitelerde idari personelin kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin bakış açılarını ölçmeye yönelik ulusal literatürde çalışma bulunmasa da bakanlık gibi kamu idarelerinde benzer çalışmaları görmek mümkündür. Coşkun'un (2003: 88) mülga Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile Millî Eğitim Bakanlığında çalışan personelin kalite yönetimine ilişkin yaklaşımlarını ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında personelin genel olarak kalite yönetimi çalışmalarına olumlu baktıkları ancak "alt kademe çalışanlarının" üst kademe çalışanlarına kıyasla daha olumlu yaklaşıma sahip oldukları bulgusuna ulaşmıştır.

Unvana göre kalite yönetimi bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Anova testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizin sonuçları Tablo 5.49'da gösterilmektedir.

²² Üniversitelerde personel yönetim sistemi hakkında detaylı bilgi için bkz. Neşe Songür ve Ayşe Akkuş, Akademik Hizmet Alanı Personel Yönetim Sistemi, K. U. Bilgin ve E. N. Tuğan (Ed.), *Türk Kamu Personel Yönetim Sistemi*, Ankara: Akademisyen Kitabevi, 2021, s. 441-476.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	15,865	3,173	,016**	5,284	,000	Var
Gruplar içi	204,166	,600				

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.49. Unvana Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı için Anova Testi

Tablo 5.49’da görüldüğü üzere, varyanslar eşit dağılmamaktadır ($p=,016$). Varyansların eşit dağılmadığı durumda personelin unvanı ile kalite yönetimine bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p=,000$). Bu anlamlı farklılığın hangi unvan grubundan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla varyansların eşit dağılmadığı durumunda yapılan post-hoc testlerinden Games-Howell testi yapılmış ve sonuçlarına Tablo 5.50’de yer verilmiştir.

Unvan		Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
Akademik Personel	Daire Başkanı	-,04081	,15869	1,000
	Uzman	,43787*	,11773	,004
	Müdür/Şef	,37800*	,12843	,047
	Memur	,50814*	,11579	,001
	Diğer	,34241	,17775	,398
Daire Başkanı	Akademik personel	,04081	,15869	1,000
	Uzman	,47868	,17739	,097
	Müdür/Şef	,41881	,18466	,228
	Memur	,54895*	,17611	,037
	Diğer	,38322	,22181	,520
Uzman	Akademik personel	-,43787*	,11773	,004
	Daire Başkanı	-,47868	,17739	,097
	Müdür/Şef	-,05986	,15093	,999
	Memur	,07028	,14033	,996
	Diğer	-,09545	,19463	,996
Müdür/Şef	Akademik personel	-,37800*	,12843	,047
	Daire Başkanı	-,41881	,18466	,228
	Uzman	,05986	,15093	,999
	Memur	,13014	,14942	,952
	Diğer	-,03559	,20128	1,000
Memur	Akademik personel	-,50814*	,11579	,001
	Daire Başkanı	-,54895*	,17611	,037
	Uzman	-,07028	,14033	,996
	Müdür/Şef	-,13014	,14942	,952
	Diğer	-,16573	,19346	,955
Diğer	Akademik personel	-,34241	,17775	,398
	Daire Başkanı	-,38322	,22181	,520
	Uzman	,09545	,19463	,996
	Müdür/Şef	,03559	,20128	1,000
	Memur	,16573	,19346	,955

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.50. Unvana Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı Games Howell Testi

Akademik unvana sahip katılımcılar ile uzman, müdür/şef ve memur unvanlı katılımcılar arasında kalite yönetimine bakış açısı bakımından pozitif yönde bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Benzer şekilde daire başkanı unvanına sahip

katılımcılar ile memur unvanlı katılımcılar arasında da kalite yönetimine bakış açısı bakımından pozitif yönde bir farklılık belirlenmiştir. Uzman unvanlı katılımcılar ile akademik unvanlı katılımcılar arasında bakış açısı bağlamında negatif yönde bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Müdür/şef unvanlı katılımcılar da kalite yönetimi çalışmalarına bakış açısı bakımından akademik unvanlı katılımcılardan negatif yönde farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın beşinci hipotezi olan ve aşağıda yer alan hipotez-5 böylelikle test edilmiştir.

H_{5.0}: Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile kalite yönetimine bakış açıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{5.1}: Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile kalite yönetimine bakış açıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Yapılan Anova testi sonucuna göre yokluk hipotezi H_{5.0} reddedilmiş, varlık hipotezi H_{5.1} kabul edilmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların unvanları ile kalite yönetimine bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Görev Süresine Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı

Katılımcıların üniversitelerindeki çalışma süresi ile kalite yönetimine bakış açısına ilişkin ortalamaları Tablo 5.51’de verilmektedir.

Çalışma süresi	N	SS	$\bar{X}$	Düzy
0-5 yıl arası	80	,70581	4,2833	Çok Olumlu
6-10 yıl arası	112	,89989	4,0446	Olumlu
11-20 yıl arası	138	,62809	3,9783	Olumlu
20 yıldan fazla	16	1,39841	3,6667	Olumlu
Toplam	346	,79861	4,0559	Olumlu

Tablo 5.51. Görev Süresine Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı

Tablo 5.51’in de gösterdiği gibi 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların diğer çalışma süresine sahip katılımcılara kıyasla kalite yönetimine daha yüksek düzeyde ‘olumlu’ (4,2833±,70581) bakış açısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öte yandan görev yapma süresi ne olursa olsun katılımcıların kalite yönetimine genel olarak ‘olumlu’ bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların çalışma süresi ile kalite yönetimine bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Anova testi yapılmış ve sonuçları Tablo 5.52’de gösterilmiştir.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	7,408	2,469	,000**	3,972	,008	Var
Gruplar içi	212,623	,622				

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.52. Görev Süresine Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı için Anova Testi

Anova testi sonucuna göre varyanslar eşit dağılmamaktadır ($p=0,000$). Varyansların eşit dağılmadığı durumda katılımcıların üniversitelerindeki çalışma süreleri kalite yönetimine bakış açılarını farklılaştırmaktadır ($p=,008$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla varyansların eşit dağılmadığı varsayımında uygulanan post-hoc testlerinden Games-Howell çalıştırılmış ve sonuçları Tablo 5.53’te gösterilmiştir.

Çalışma süresi	Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
0-5 yıl arası	6-10 yıl arası	,23869	,171
	11-20 yıl arası	,30507*	,009
	20 yıldan fazla	,61667	,345
6-10 yıl arası	0-5 yıl arası	-,23869	,171
	11-20 yıl arası	,06638	,912
	20 yıldan fazla	,37798	,723
11-20 yıl arası	0-5 yıl arası	-,30507*	,009
	6-10 yıl arası	-,06638	,912
	20 yıldan fazla	,31159	,815
20 yıldan fazla	0-5 yıl arası	-,61667	,345
	6-10 yıl arası	-,37798	,723
	11-20 yıl arası	-,31159	,815

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.53. Görev Süresine Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı Games-Howell Testi

Games-Howell testi sonuçlarına göre 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip olan katılımcılar ile 11-20 yıl çalışma süresine sahip katılımcılar arasında kalite yönetimine

bakış açıları bağlamında pozitif yönde bir farklılık bulunmaktadır. Başka bir deyişle, 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip olan katılımcılar kalite yönetimine, daha fazla çalışma süresine sahip olan katılımcılardan daha yüksek düzeyde ‘olumlu’ bakış açısına sahiptirler.

Görev Yapılan Birime Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı

Katılımcıların görev yaptıkları birimlere göre kalite yönetimine bakış açısı ifadelerine ilişkin verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması Tablo 5.54’te yer almaktadır.

Unvan	N	$\bar{X}$	SS	Düzey
SGDB	168	3,8373	,81730	Olumlu
Kalite Koordinatörlüğü	90	4,2926	,73239	Çok olumlu
Akademik Birim	76	4,2588	,73151	Çok olumlu
Diğer	12	4,0556	,63299	Olumlu
Toplam	346	4,0559	,79861	Olumlu

Tablo 5.54. Görev Yapılan Birime Göre Personelin Kalite Yönetimine Bakış Açısı

Tablo 5.54’te görüldüğü üzere, kalite yönetimine bakış açısı bakımından en düşük aritmetik ortalama ($3,8373 \pm ,81730$) strateji geliştirme daire başkanlıklarında görev yapan katılımcılara aittir. Öte yandan, en yüksek ortalamanın ($4,2926 \pm ,73239$; $4,2588 \pm ,73151$) ise kalite koordinatörlüğü ile akademik birimlerde görev yapan katılımcılara ait olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeninin strateji geliştirme daire başkanlıklarının hali hazırdaki iş yükünün ağır olması ve kalite yönetimi çalışmalarının ise ekstra iş yükü doğurması olduğu söylenebilir. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğe göre strateji geliştirme daire başkanlıkları stratejik plan çalışmalarını koordine etmek ile faaliyet raporunu konsolide etmek, muhasebe işlemlerini yürütmek gibi birçok görevi yerine getirmekle sorumlu tutulmuşlardır.²³ Öte yandan kalite koordinatörlükleri her üniversitede

²³ Anılan yönetmeliğin 5 inci maddesi SGDB’lerin görevlerine ilişkindir:

- Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak.
- İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek.
- İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak.

bulunmamakla birlikte mevcut olan üniversitelerde yalnızca kalite yönetimine ilişkin çalışmaları yürütmekle görevlendirilmiş olup SGDB'lere kıyasla iş yüklerinin daha spesifik ve az olduğu söylenebilir.

Katılımcıların görev yaptıkları birim ile kalite yönetimine ilişkin bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Anova testinin sonuçları Tablo 5.55'te yer almaktadır.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	16,198	5,399	,868*	9,059	,000	Var
Gruplar içi	203,833	,596				

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.55. Katılımcıların Görev Yaptığı Birime Göre Kalite Yönetimine Bakış Açıları Anova Testi

- d) İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.
- e) Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek.
- f) İdarede kurulmuşsa Strateji Geliştirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmek.
- g) İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek.
- h) İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.
- i) Mevzuatı uyarınca belirlenecek bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak.
- j) Bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile mali istatistikleri hazırlamak.
- k) İlgili mevzuatı çerçevesinde idare gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacaklarının takip ve tahsil işlemlerini yürütmek.
- l) Genel bütçe kapsamı dışında kalan idarelerde muhasebe hizmetlerini yürütmek.
- m) Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas alarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamak.
- n) İdarenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlara ilişkin icmal cetvellerini düzenlemek.
- o) İdarenin yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak.
- p) İdarenin, diğer idareler nezdinde takibi gereken mali iş ve işlemlerini yürütmek ve sonuçlandırmak.
- r) Mali kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak.
- s) Ön mali kontrol faaliyetini yürütmek.
- t) İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak; üst yönetimin iç denetime yönelik işlevinin etkililiğini ve verimliliğini artırmak için gerekli hazırlıkları yapmak.
- u) Bakan ve/veya üst yönetici tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.
- <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.20069972.pdf> (Erişim tarihi: 01.12.2022).

Anova testi sonucuna göre varyanslar eşit dağılmaktadır ($p=,868$). Varyansların eşit dağıldığı durumda katılımcıların görev yaptıkları birimlerin kalite yönetimine bakış açılarını farklılaştırdığı görülmektedir ($p=,000$). Başka bir deyişle katılımcıların görev yaptıkları birimler ile kalite yönetimine bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Farkın hangi birimden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Hochberg'in GT2 testi yapılmıştır. Bu test, Field (2009: 374) tarafından gruplar²⁴ arasında örneklem sayısı bakımından farklılık bulunması durumunda kullanılması önerilen Post-hoc testlerindendir.

Görev yapılan birim		Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
SGDB	Kalite Koordinatörlüğü	-,45529*	,10085	,000
	Akademik Birim	-,42147*	,10672	,001
	Diğer	-,21825	,23068	,920
Kalite Koordinatörlüğü	SGDB	,45529*	,10085	,000
	Akademik Birim	,03382	,12027	1,000
	Diğer	,23704	,23725	,899
Akademik Birim	SGDB	,42147*	,10672	,001
	Kalite Koordinatörlüğü	-,03382	,12027	1,000
	Diğer	,20322	,23981	,951
Diğer	SGDB	,21825	,23068	,920
	Kalite Koordinatörlüğü	-,23704	,23725	,899
	Akademik Birim	-,20322	,23981	,951

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.56. Görev Yapılan Birime Göre Kalite Yönetimine Bakış Açısı Hochberg'in GT2 Testi

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmaları farklı idari ve akademik birimler eliyle yürütülmektedir. Her ne kadar kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin mevzuata göre üniversitelerde kalite komisyonu kurulması zorunlu tutulmuş ve kaliteye ilişkin çalışmaların bu komisyon eliyle yürütülmesi öngörülmüşse de uygulamada durum farklılaşmaktadır. Üniversitelerin web sayfaları üzerinden yapılan inceleme sonucunda kalite komisyonlarının daha çok 'karar alıcı bir üst kurul' şeklinde konumlandırıldığı görülmüş, yapılması gereken iş ve işlemlerin alt çalışma grupları,

²⁴ Görev yapılan birim bakımından katılımcı sayıları: SGDB=158; SGB=10; Kalite Yönetimi Daire Başkanlığı=3; Akademik birim=76; Kalite Koordinatörlüğü=87; Diğer=12.

strateji geliştirme daire başkanlıkları, strateji geliştirme birimleri ve kalite koordinatörlükleri aracılığıyla yerine getirildiği görülmüştür.

Tablo 5.56’da görüldüğü üzere, Hochberg’in GT2 testi sonuçları, üniversitelerde strateji geliştirme daire başkanlıklarında görev yapan katılımcılar ile akademik birimlerde ve kalite koordinatörlüklerinde görev yapan katılımcılar arasında kalite yönetimine bakış açısı bakımından negatif yönde bir farklılık bulunduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle üniversitelerin strateji geliştirme daire başkanlıklarında görev yapan katılımcılar akademik birimlerde ve kalite koordinatörlüklerinde görev yapan katılımcılara kıyasla kalite yönetimi çalışmalarına daha az olumlu bakış açısına sahiptir.

Kalite Yönetimi Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Kalite Yönetimine İlişkin Personel Bakış Açısı

Katılımcıların kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü biçimde katılıp katılmama durumlarına göre kalite yönetimine ilişkin bakış açılarının düzeyini gösteren ortalamalar Tablo 5.57’de yer almaktadır.

Katılma Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
Gönüllü Katıldım	240	4,1653	,85216	Olumlu
Gönüllü Katılmadım	105	3,8095	,59710	Olumlu
Toplam	345	4,0570	,79949	Olumlu

Tablo 5.57. Kalite Yönetimi Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Kalite Yönetimine İlişkin Personel Bakış Açısı

Tablo 5.57’ye bakıldığında kalite yönetimi çalışmalarına ‘gönüllü’ olarak katılan personelin kalite yönetimine ($4,1653 \pm ,85216$) daha olumlu bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan bu çalışmalara gönüllü biçimde katılmayan personelin bakış açısının ise ‘olumlu’ olmakla birlikte gönüllü katılanlara kıyasla daha düşük aritmetik ortalamaya sahip ($3,8095 \pm ,59710$) olduğu belirlenmiştir.

Kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım ile kalite yönetimine bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla T-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 5.58’de gösterilmektedir.

Levene Testi			T-test	
Faktör	Varyanslar	Sig. (p)	Sig. (2-tailed) (p)	Anlamlı Fark
Kalite Yönetimi Bakış Açısı	<i>Varyansların eşit</i>	,001**	,000	Var
	<i>dağıldığı varsayımında</i>			
	<i>Varyansların eşit</i>	,000		
	<i>dağılmadığı varsayımında</i>			

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.58. Katılım Türüne Göre Kalite Yönetimine İlişkin Personel Bakış Açısı için T-Testi

T-testi sonucuna göre varyanslar eşit dağılmamaktadır ($p=,001$). Varyansların eşit dağılmadığı durumda kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım ile kalite yönetimine bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p=,000$). Dolayısıyla, kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü olarak katılanların bu çalışmalara gönüllü olarak katılmayanlara kıyasla kalite yönetimine daha olumlu bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım düzeyinin katılımcıların görev yaptığı üniversitenin devlet veya vakıf olması durumu ile unvanlarına göre nasıl gerçekleştiğine ilişkin bulgular Tablo 5.59’da gösterilmektedir.

Üniversite Türü	Unvan		Gönüllü Katıldım	Gönüllü Katılmadım	Toplam
Devlet	Akademik Personel	N	98	18	116
		%	84,5	15,5	100,0
	İdari Personel	N	105	85	190
		%	55,3	44,7	100,0
Vakıf	Akademik Personel	N	19	0	19
		%	100,0	0,0	100,0
	İdari Personel	N	18	2	20
		%	90,0	10,0	100,0

Tablo 5.59. Unvana Göre Kalite Yönetimi Çalışmalarına Gönüllü Katılım Düzeyinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Kıyaslanması

Tablo 5.59’da görüldüğü üzere, kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım bağlamında unvan düzeyinde olduğu kadar görev yapılan üniversite türüne göre de çarpıcı bir fark bulunmaktadır. Devlet Üniversitesinde görev yapan akademik

personelin kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım düzeyi %84,5 iken, vakıf üniversitesinde bu oranın %100 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda vakıf üniversitesinde kalite yönetimi çalışmalarında görev alan akademik personelin tamamı bu çalışmalara gönüllü olarak katıldıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan devlet üniversitelerinde görev yapan idari personelin %55,3'ü kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katıldığını belirtirken, vakıf üniversitelerinde bu oranın %90 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, vakıf veya devlet üniversitesinde çalışıyor olmak kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım düzeyinde belirleyici olmaktadır. Benzer şekilde akademik veya idari unvanlarda çalışmak da kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılma bağlamında önemli rol oynamaktadır.

5.8.1.6. Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın beşinci sorusu olan “Kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları bakımından uygulamalar nasıl değerlendirilmektedir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu araştırma sorusu ile ilişkili olarak oluşturulan hipotez-6 da test edilmiştir.

Katılımcıların kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyini değerlendirmelerini belirlemek amacıyla, katılımcılara 12 ifade yöneltilmiş ve bu ifadelere katılma derecelerini 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum olmak üzere puanlamaları istenilmiştir. Katılımcıların kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyini değerlendirmelerine ilişkin bulgular Tablo 5.60'ta gösterilmektedir.

<i>İfadeler</i>	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Üniversitemizde kalite çalışmaları her düzeyde sahiplenilmektedir.	25	7,2	76	22,0	72	20,8	107	30,9	66	19,1
Üniversitemiz kalite çalışmaları katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmektedir.	21	6,1	45	13,0	54	15,6	139	40,2	87	25,1
Üniversitemiz birim kalite ekipleri gönüllülük esasıyla belirlenmiştir.	58	16,8	101	29,2	89	25,7	52	15,0	46	13,3
Üniversitemiz kalite ekiplerinde yer alan personel sayısı ne çok ne azdır.	14	4,0	37	10,7	141	40,8	94	27,2	60	17,30

Üniversitemiz kalite çalışmalarını hazırlıkları kapsamında eğitimsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.	13	3,8	44	12,7	19	5,5	142	41,0	128	37,0
Üniversitede kalite çalışmalarında yer alan kişiler yeterli eğitime/bilgiye sahiptir.	20	5,8	66	19,1	48	13,9	127	36,7	85	24,6
Kalite çalışmalarını iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarla ilgili iyileştirme faaliyetlerini içerecek şekilde hazırlanmaktadır.	9	2,6	16	4,6	54	15,6	173	50,0	94	27,2
Üst yönetim kalite çalışmalarının yürütülmesine liderlik etmektedir.	9	2,6	7	2,0	29	8,4	138	39,9	163	47,1
Üniversitemizde kalite çalışmalarını kapsamında iç değerlendirme süreçleri stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda uygulanmaktadır.	67	19,4	69	19,9	49	14,2	71	20,5	90	26,0
Üniversitemizde kalite yönetiminin uygulanması için gerekli ortam bulunmaktadır.	11	3,2	53	15,4	65	18,8	118	34,2	98	28,4
Üniversitemiz faaliyetleri kalite ölçütleri çerçevesinde sürekli olarak izlenip değerlendirilmektedir.	9	2,6	13	3,8	39	11,4	168	49,0	114	33,2
Üniversitemizde Kurumsal Geri Bildirim Raporu sonuçları iyileştirme çalışmalarında esas alınmaktadır.	11	3,2	10	2,9	31	9,0	168	48,7	125	36,2

Tablo 5.60. Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Görüşleri

Literatürde kalitenin belirli bir birimin değil herkesin işi olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Erturgut, 2012; Harvey, 1995: 125; Kanji, 2006; Krüger, 2001; Wilkinson, 1992). Dolayısıyla, bir örgütte kalite yönetimi çalışmalarının başarıyla uygulanması bakımından kalitenin her düzeyde sahiplenilmesi çok önemlidir. Ancak

Tablo 5.60'a bakıldığında katılımcıların yalnızca yarısı (%50) üniversitelerinde yürütülen kalite yönetimi çalışmalarının her düzeyde sahiplenildiğini düşünmektedir. Öte yandan kalite yönetimi çalışmalarının her düzeyde sahiplenilmediğini düşünenlerin oranının hiç de düşük olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (%29).

Katılımcılık, kalite yönetiminin en önemli ilkelerinden biridir. Kalite yönetiminde katılım tüm süreç ve işlemlerde bir gereklilik olarak konumlandırılmaktadır. Dolayısıyla, katılım olmadan kalite yönetiminden bahsetmek mümkün değildir. Jacqueline ve Coyle-Shapiro (1999: 442), katılımın otomatik olarak gerçekleşmediğini, çalışanların bu katılma işlemini yararlı görüp görmemeleri ile katılımın faydalarının doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar kalite yönetimini yararlı görürlerse, katılmaya devam etme olasılıkları artmakta, tersi durumda geri çekilme olasılıkları yükselmektedir (Jacqueline ve Coyle-Shapiro, 1999: 442). Bu bağlamda araştırma kapsamında kalite yönetimi çalışmalarının kısmen katılanlar da eklendiğinde büyük oranda katılımcı bir anlayışla gerçekleştirildiği görülmektedir (%80,9).

Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların bu çalışmaları 'gönüllülük' esasıyla yürütmesi hususu Ishikawa'nın da dikkat çektiği bir unsurdur. Ishikawa (1995) ile benzer şekilde Jacqueline ve Coyle-Shapiro da kalite yönetimi çalışmalarının 'gönüllü' bir şekilde yürütülmesi hususunu ısrarla ifade etmektedirler. Ancak üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarının büyük oranda gönüllü olmayan katılımcılar eliyle yürütüldüğü görülmektedir. Birim kalite ekiplerinin gönüllü oluşturulduğunu düşünen katılımcıların oranı kısmen katılanlar da eklendiğinde %54'tür. Başka bir deyişle üniversitelerde idarecilerin birim kalite ekiplerini oluştururken çalışanların gönüllü olması hususunu göz ardı ettiği söylenebilir. Çünkü bu ekiplerin gönüllü bir şekilde oluşturulmadığını ifade edenlerin oranının %46 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan personel her ne kadar birim kalite ekiplerinin gönüllülük esasında oluşturulmadığını ifade etse de Tablo 5.8'den hatırlanacağı üzere kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılan personel oranının %69,6 düzeyinde gerçekleştiği ortaya çıkmıştır.

Kalite ekiplerinin yeterli sayıda personelden oluşması önem arz etmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere kalite çalışmaları devlet üniversitelerinde çoğunlukla strateji geliştirme daire başkanlıkları aracılığıyla yürütülmektedir. Hali hazırda iş yükü fazla

olan strateji geliştirme daire başkanlıklarında personel sayısının azlığı mevzuattan kaynaklanan işlemlerin etkili, ekonomik ve zamanında yerine getirilmesini engelleyebilmektedir. Bu bağlamda kısmen katılanlar da eklendiğinde katılımcıların %85,3'ü kalite çalışmalarında yer alan personelin yeterli olduğunu ifade ederken, %14,7'si personel sayısının yetersiz olduğunu belirtmektedir.

Kalite yönetiminin en önemli amaçlarından olan 'sürekli iyileştirmenin' sağlanabilmesi için eğitim oldukça önemli bir araçtır. Başka bir deyişle sürekli iyileştirme ve gelişme bakımından personelin belirli aralıklarla eğitilmesi gerekmektedir. Vermeulen ve Crous (2000: 61) bir örgütte kaliteyi yerleştirmenin en iyi yolunun, çalışanları işlerini daha iyi yapmaları konusunda eğitmek olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, kalite çalışmalarının da tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için kalite yönetimi çalışmalarını yürüten personelin de kalite konusunda eğitilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Dahası, bu eğitimin sürekli iyileştirme ile müşteri memnuniyetini odağına alması, eğitime tüm çalışanlar ve öğrencilerin aktif olarak katılması gerekmektedir. Teoriyle uyumlu olarak, uygulamada da üniversitelerde kalite yönetimi sürecinde eğitime önem verildiği görülmektedir. Bu çerçevede katılımcıların %83,5'i 'kalite çalışmaları hazırlıkları kapsamında eğitsel amaçlı bilgilendirme toplantıları' yapıldığını belirtmiştir. Her ne kadar üniversitelerde kalite yönetimi çalışmaları hazırlıkları kapsamında bilgilendirme toplantıları yapıldığı görülse de kalite yönetimi çalışmalarını yürüten personelin yeterli eğitime/bilgiye sahip olduğunu düşünen katılımcıların oranı %61,3'dür. Bu veriler iki ihtimali akla getirmektedir. Birincisi üniversitelerde personele yönelik eğitimlerin niteliğinin tam istenilen düzeyde sağlanamaması ihtimalidir. İkinci ihtimal ise kalite eğitimi alan nitelikli personel kalite çalışmalarında görevlendirilmemektedir.

Sürekli iyileştirme kalite yönetiminin en önemli ilke ve amaçlarından biridir. Sürekli iyileştirme, Deming'in "Başarıları artıran ve başarısızlıkları azaltan iyileştirme girişimleri" olarak tanımladığı bir felsefedir (Bilgin Sarı, 2018: 589). Bu bakımdan sürekli iyileştirmeyle örgütler dış çevrede rekabet gücünü artırarak benzerlerinden farklılaşmaktadırlar. Dolayısıyla, bir örgütte TKY'nin tam olarak gerçekleşmesi, tüm organizasyonel seviyelerden insanların katılımıyla ve devamlı olarak 'sürekli iyileştirmenin' takip edilmesiyle mümkündür (Bhuiyan ve Baghel, 2005: 761). Tablo 5.60'a bakıldığında üniversitelerde 'Kalite çalışmalarının iyileştirmeye ihtiyaç

duyulan alanlarla ilgili iyileştirme faaliyetlerini içerecek şekilde hazırlandığını' ifade eden katılımcıların oranı ise %77,2'dir. Böylece, üniversitelerde TKY'nin felsefesiyle uyumlu olarak kalite yönetimi çalışmalarının sürekli iyileştirme amacını da gerçekleştirecek şekilde tasarlandığı söylenebilir.

Liderlik, kalite yönetiminin bir diğer önemli ilkesidir. Crosby, Juran, Deming ve Ishikawa gibi TKY guruları kaliteyi bir liderlik sorumluluğu ve TKY ilkesi olarak konumlandırmaktadır. Bunun yanında kaliteyi yönetmede liderliğin önemi konusunda aralarında güçlü bir fikir birliği bulunmaktadır (Lakshman, 2006: 42). Benzer şekilde Djordjevic vd. (2020: 682), liderliğin, örgütte TKY'nin tüm unsurlarının geliştirilmesi, uygulanması ve uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşılması için başlangıç noktası olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle üniversitelerde uygulamanın teoriye uygun biçimde gerçekleştiği görülmektedir. Zira, kısmen katılanlar da eklendiğinde katılımcıların %95,4'ü üst yönetimin kalite çalışmalarına liderlik ettiği ifadesine katılmışlardır. Bu durumda üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarına üst yönetimin etkin bağlılık ve liderlik gösterdiği söylenebilir.

Uluslararası literatürde SP ve TKY yaklaşımlarının ortak ilke ve amaçlarını tartışan birçok çalışma bulunmaktadır. Öte yandan üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin mevzuat kalite çalışmalarının stratejik plan ile uyumlu biçimde yürütülmesini öngörmektedir. Bununla birlikte YÖKAK'ın dış değerlendirme ve akreditasyon raporlarında üniversitelerin kalite çalışmalarını stratejik plan ile uyumlaştırmaları önerilmektedir. Tüm bunlara karşın 'üniversitelerde kalite çalışmaları kapsamında iç değerlendirme süreçlerinin stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda uygulandığını' düşünen katılımcıların oranı yalnızca %46,5'dir. Bu durum üniversitelerde kalite yönetimi çalışmaları ile stratejik planlama, performans programı ve faaliyet raporuna ilişkin çalışmaların çoğunlukla birbirinden ayrı yürütüldüğünü akla getirmektedir.

TKY, paydaş katılımını, yatay iletişim kanalları ile esnek yönetim mekanizmasını gerektirmektedir (Gimenez-Espin vd., 2013: 681; Patyal vd., 2020: 898). Bu unsurları içeren örgüt kültürünün bulunmaması TKY'nin başarı şansını oldukça düşürmektedir. Bu bağlamda yönetim, kalite değerlerini tüm örgüt üyelerinde içselleştirmeye odaklanan bir yaklaşım uygularsa, o zaman örgüt kültürü, kalitenin gelişimini destekleyen ya da kalite iklimini büyüten bir örgüt iklimi yaratmakta; bu da TKY

uygulama süreçlerini olumlu biçimde yönlendirmektedir. Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunda (2022: 10) örgütteki yönetim modeli ve idari yapının “karar verme mekanizmaları, kontrol ve denge unsurları; kurulların çok sesliliği ve bağımsız hareket kabiliyeti, paydaşların temsil edilmesi; öngörülen yönetim modeli ile gerçekleşmenin karşılaştırılması” bir kalite ölçütü olarak belirlenmiştir. Buna karşın ‘üniversitelerde kalite yönetiminin uygulanması için gerekli ortamın bulunduğunu’ belirten katılımcıların oranının %63 olduğu görülmektedir. Her ne kadar katılımcıların yarısından fazlası görev yaptıkları üniversitelerde kalite yönetiminin uygulanması için gerekli ortam bulunduğunu düşünse de her beş kişiden birinin (%20) böyle bir ortamın bulunmadığını ifade etmiş olması önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Sürekli izleme ve değerlendirme, kalite yönetimi çalışmalarında oldukça önemli bir aşamayı işaret etmektedir. Sürekli iyileştirmenin sağlanması, ‘sıfır hata’ya ulaşılması ve nihai olarak müşteri isteklerinin karşılanması ancak sistematik bir izleme ve değerlendirme aşamasıyla mümkündür. Böylece, süreçler sürekli kontrol edilerek gözden geçirilmekte gerekiyorsa önlem alınmaktadır. Üniversitelerde kalite yönetim sistemi ve çalışmaları Yüksek Öğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yayımlanan Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzuna uygun olarak hazırlanan Kurum İç Değerlendirme Raporları ile değerlendirilmektedir. Kontrol niteliğinde olan ve her yıl düzenli olarak hazırlanan bu raporlar ile üniversiteler kalite yönetim sistemlerini Kılavuzda belirlenen ‘Liderlik, yönetim ve kalite’, ‘Eğitim ve öğretim’, ‘Araştırma ve geliştirme’ ve ‘Toplumsal katkı’ başlıklarında PUKÖ çevrimi aracılığıyla kanıtları ile değerlendirmektedirler. Bu kapsamda belirlenen kalite ölçütlerinin sağlanıp sağlanmadığı, sapmalar var ise nedenleri konusunda hem iç hem de dış paydaşlara bilgilendirme yapılmaktadır. Saha araştırması sonuçları üniversitelerde durumun hem literatür hem de ulusal mevzuat ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda katılımcıların %82’si ‘üniversitemiz faaliyetleri kalite ölçütleri çerçevesinde sürekli olarak izlenip değerlendirilmektedir’ ifadesine katılmışlardır. Aynı zamanda YÖKAK tarafından hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporu sonuçlarının da iyileştirme çalışmalarında büyük oranda esas alındığı görülmektedir. Katılımcıların %85’inin Kurumsal Geri Bildirim Raporlarının sürekli iyileştirme çalışmalarında esas alındığını belirtmiş olması üniversitelerde sürekli izleme ve değerlendirme yapılarak sürekli iyileştirmenin amaçlandığını göstermektedir.

Kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin ifadeler bazında aritmetik ortalamalara aşağıdaki Tablo 5.61’de yer verilmiştir.



Aşamalar	İfadeler	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
KY Hazırlık	Üniversitemizde kalite çalışmaları her düzeyde sahiplenilmektedir.	346	3,33	1,216	Orta
	Üniversitemiz kalite çalışmaları katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmektedir.	346	3,65	1,165	Başarılı
	Üniversitemiz birim kalite ekipleri gönüllülük esasıyla belirlenmiştir.	346	2,79	1,267	Orta
	Üniversitemiz kalite ekiplerinde yer alan personel sayısı ne çok ne azdır.	346	3,43	1,026	Başarılı
	Üniversitemiz kalite çalışmaları hazırlıkları kapsamında eğitimsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.	346	3,95	1,128	Başarılı
	Üniversitede kalite çalışmalarında yer alan kişiler yeterli eğitime/bilgiye sahiptir.	346	3,55	1,213	Başarılı
	Kalite çalışmaları iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarla ilgili iyileştirme faaliyetlerini içerecek şekilde hazırlanmaktadır.	346	3,95	,920	Başarılı
KY Uygulama	Üst yönetim kalite çalışmalarının yürütülmesine liderlik etmektedir.	346	4,27	,894	Çok başarılı
	Üniversitemizde kalite çalışmaları kapsamında iç değerlendirme süreçleri stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda uygulanmaktadır.	346	3,14	1,486	Orta
	Üniversitemizde kalite yönetiminin uygulanması için gerekli ortam bulunmaktadır.	346	3,69	1,133	Başarılı
KY Sonuçları Değerlendirme	Üniversitemiz faaliyetleri kalite ölçütleri çerçevesinde sürekli olarak izlenip değerlendirilmektedir.	346	4,06	,912	Başarılı
	Üniversitemizde Kurumsal Geri Bildirim Raporu sonuçları iyileştirme çalışmalarında esas alınmaktadır.	346	4,12	,918	Başarılı
Toplam		346	3,66	,824	Başarılı

Tablo 5.61. Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tablo 5.61’de görüldüğü üzere, katılımcılar 3 ifade hariç genel olarak kalite yönetimi sürecini ‘başarılı’, ‘üst yönetim kalite yönetimi çalışmalarının yürütülmesine liderlik etmektedir.’ ifadesini ‘çok başarılı’ olarak değerlendirmişlerdir. Öte yandan katılımcıların, kalite çalışmalarının her düzeyde sahiplenildiği ($3,33\pm1,216$), birim kalite ekiplerinin ‘gönüllü’ oluşturulması ($2,79\pm1,267$) ve kalite çalışmalarının stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda uygulanması ($3,14\pm1,486$) hususlarını ‘orta’ düzeyde değerlendirdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, görev yaptıkları üniversitenin türü ve kuruluş yılı, unvanı, görev süresi, görev yaptıkları birim ve kalite yönetimi çalışmalarına katılma türü bağımsız değişkenleri ile kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyini değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak amacıyla T-testi, Anova ve Post-hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan test ve analizler sonucunda cinsiyet, eğitim durumu, görev süresi ve üniversitenin kuruluş yılı bağımsız değişkenleri ile kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyini değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Öte yandan yaş, görev yapılan üniversitenin türü, unvan, görev yapılan birim ve kalite çalışmalarına katılma türü ile kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyini değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiş ve sonuçları ilerleyen başlıklarda tartışılmıştır.

Yaşa Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların yaşlarına göre kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin görüşleri Tablo 5.62’de gösterilmektedir.

Yaş Aralığı		KY Hazırlık Aşaması	KY Uygulama Aşaması	KY Sonuçları Değerlendirme Aşaması	Değ. Ortalaması	Düzey
25'ten küçük	N	2	2	2	3,3333	Orta
	$\bar{X}$	3,2857	4,0000	2,5000		
	SS	,00000	,00000	,00000		
25-34 yaş arası	N	93	93	93	3,9238	Başarılı
	$\bar{X}$	3,7834	4,0036	4,2957		
	SS	,86349	,88941	,66853		
35-44 yaş arası	N	189	189	189	3,5279	Başarılı
	$\bar{X}$	3,3900	3,5150	4,0291		
	SS	,81795	,87751	,84138		
45 yaş üzeri	N	62	62	61	3,6832	Başarılı
	$\bar{X}$	3,5323	3,8065	4,0246		
	SS	,96965	1,13649	1,08944		
Toplam	N	346	346	345	3,6610	Başarılı
	$\bar{X}$	3,5206	3,7013	4,0913		
	SS	,87061	,95135	,86161		

Tablo 5.62. Yaşa Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tablo 5.62'ye bakıldığında kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını 'en başarılı' (3,9238±,78373) olarak değerlendiren yaş grubunun 25-34 yaş grubu olduğu görülmektedir. İkinci 'en başarılı' (3,6832±,97262) olarak değerlendiren katılımcıların ise 45 yaş ve üstü katılımcılar olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte kalite yönetimi sürecinin sonuçları değerlendirme aşaması ise aşamalar içinde 'en başarılı' (4,0913±,86161) aşama olarak değerlendirilmiştir. En düşük ortalama ile 'başarılı' (3,5206±,87061) olarak değerlendirilen kalite yönetimi aşaması ise hazırlık aşamasıdır.

Katılımcıların yaşı ile kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi yapılmış ve sonuçları Tablo 5.63'te gösterilmiştir.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	10,020	3,340				
Gruplar içi	224,315	,656	,034**	5,093	,002	Var

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.63. Yaşa Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Anova Testi

Tablo 5.63’’te yer alan Anova testi sonuçlarına göre varyansların homojen dağılmadığı görülmektedir ($p=,034$). Bununla birlikte katılımcıların yaşlarına göre kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyini değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ($p=,002$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post-hoc testleri kullanılmıştır. Varyansların homojen dağılmadığı varsayımında ve yaş grupları arasında örneklem sayısı bakımından farklılığın bulunması sebebiyle Games-Howell post-hoc testi çalıştırılmış ve sonuçları Tablo 5.64’te gösterilmiştir.

Yaş Aralığı		Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
25’ten küçük	25-34 yaş arası	-,59050*	,08127	,000
	35-44 yaş arası	-,19452*	,05567	,003
	45 yaş ve üzeri	-,34991*	,12352	,031
25-34 yaş arası	25’ten küçük	,59050*	,08127	,000
	35-44 yaş arası	,39598*	,09851	,000
	45 yaş ve üzeri	,24059	,14786	,368
35-44 yaş arası	25’ten küçük	,19452*	,05567	,003
	25-34 yaş arası	-,39598*	,09851	,000
	45 yaş ve üzeri	-,15539	,13549	,662
45 yaş ve üzeri	25’ten küçük	,34991*	,12352	,031
	25-34 yaş arası	-,24059	,14786	,368
	35-44 yaş arası	,15539	,13549	,662

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.64. Yaşa Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Games-Howell Testi

Games-Howell test sonuçlarına göre 25-34 yaş arasında olan katılımcılar kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyine ilişkin verdikleri yanıtların ortalaması bakımından 25’ten küçük ve 35-44 yaş arasındaki katılımcılardan pozitif yönde farklılaşmaktadır. Aynı şekilde 35-44 yaş arasındaki katılımcılar da 25’ten küçük ve 25-34 yaş arasındaki

katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları bakımından farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, 25-34 yaş arasındaki katılımcılar ile 45 yaş ve üzeri katılımcıların üniversitelerindeki kalite yönetimi süreçlerini daha başarılı değerlendirdikleri söylenebilir.

Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların görev yaptıkları üniversitenin türüne göre kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını değerlendirmelerine ilişkin görüşleri Tablo 5.65'te gösterilmektedir.

Üniversite Türü		KY Hazırlık Aşaması	KY Uygulama Aşaması	KY Sonuçları Değerlendirme Aşaması	Değ. Ort.	Düzye
Devlet Üniversitesi	N	307	307	307	3,5359	Başarılı
	$\bar{X}$	3,3881	3,5635	4,0114		
	SS	,82359	,91418	,86831		
Vakıf Üniversitesi	N	39	39	38	4,6460	Çok başarılı
	$\bar{X}$	4,5641	4,7863	4,7368		
	SS	,39998	,35448	,43085		
Toplam	N	346	346	345	3,6610	Başarılı
	$\bar{X}$	3,5206	3,7013	4,0913		
	SS	,87061	,95135	,86161		

Tablo 5.65. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tablo 5.65'ten de görüldüğü üzere, vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcılar kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını değerlendirmelerinin ortalaması ($4,6460 \pm 34880$) bakımından devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılardan ($3,5356 \pm 78188$) çarpıcı bir şekilde farklılaşmaktadır. Başka bir deyişle vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcılar kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını 'çok başarılı' şekilde değerlendirirken, devlet üniversitesinde görev yapan katılımcılar 'başarılı' düzeyde değerlendirmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin türüne göre kalite yönetimi sürecini değerlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı T-testi ile analiz edilmiştir. T-testi sonuçları Tablo 5.66’da verilmiştir.

Faktör	Levene Testi		T-test	
	Varyanslar	Sig. (p)	Sig. (2-tailed) (p)	Anlamlı Fark
Kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirme	<i>Varyansların dağıldığı varsayımında</i>	<i>eşit</i>	,000**	Var
	<i>Varyansların dağılmadığı varsayımında</i>	<i>eşit</i>	,000	

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.66. Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri T-Testi

T-testi sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır ($p=,000$). Varyansların eşit dağılmadığı durumda katılımcıların görev yaptığı üniversitenin vakıf veya devlet üniversitesi olması ile kalite yönetimi sürecini değerlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p=,000$). Böylece araştırmanın altıncı hipotezini oluşturan ve aşağıda yer alan hipotez-6 da test edilmiştir.

H_{6.0}: KY sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{6.1}: KY sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Buradan hareketle, katılımcıların görev yaptığı üniversite ile kalite yönetimi sürecinin değerlendirme düzeyleri arasında farklılık olmadığını belirten yokluk hipotezi H_{6.0} reddedilerek, bu farklılığın varlığını ifade eden varlık hipotezi H_{6.1} kabul edilmiştir. Bu durum, vakıf üniversitelerinde kalite yönetimi çalışmalarının daha çok önemsendiği ve uygulamaların daha başarılı şekilde gerçekleştirildiği yönünde ifade edilebilir.

Unvana Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Çalışanların unvanlarına göre kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirmelerine ilişkin ortalamalar Tablo 5.67’de gösterilmektedir.

Unvan		KY Hazırlık Aşaması	KY Uygulama Aşaması	KY Sonuçları Değerlendirme Aşaması	Değ. Ort.	Düzey
Akademik Personel	$\bar{X}$	3,7164	3,9221	4,3493	3,8732	Başarılı
	N	137	137	136		
	SS	,76008	,81275	,61860		
Daire Başkanı	$\bar{X}$	3,6039	3,5909	4,3636	3,7273	Başarılı
	N	22	22	22		
	SS	,76606	,89639	,44137		
Uzman	$\bar{X}$	3,4153	3,6235	4,1019	3,5818	Başarılı
	N	54	54	54		
	SS	,82988	,93173	,86537		
Müdür/Şef	$\bar{X}$	3,4016	3,4528	3,9906	3,5126	Başarılı
	N	53	53	53		
	SS	,98539	1,06236	,92762		
Memur	$\bar{X}$	3,0769	3,4274	3,5128	3,2372	Orta
	N	39	39	39		
	SS	,55313	,74122	,73884		
Diğer	$\bar{X}$	3,5366	3,7073	3,7561	3,6159	Başarılı
	N	41	41	41		
	SS	1,19940	1,28926	1,28024		
Toplam	$\bar{X}$	3,5206	3,7013	4,0913	3,6610	Başarılı
	N	346	346	345		
	SS	,87061	,95135	,86161		

Tablo 5.67. Unvana Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tablo 5.67’de görüldüğü üzere, hem akademik unvanlı katılımcılar hem de idari unvanlı katılımcılar kalite yönetimi sürecini ‘başarılı’ olarak değerlendirmektedir. Ancak akademik unvana sahip katılımcıların idari unvanlara sahip katılımcılara kıyasla bu süreci daha başarılı değerlendirdiği görülmektedir. İfadelere ilişkin aritmetik ortalamalar bazında farklılık bulunsa da kalite çalışmalarını en başarılı şekilde değerlendiren grubun akademik unvana sahip katılımcılar olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan idari unvan içinde yer alan memur unvanlı katılımcıların kalite yönetimi sürecine ilişkin uygulamaları ‘orta’ düzeyde değerlendirdikleri ortaya

çıkıştır. Dolayısıyla, idari personel bağlamında unvan düzeyi azaldıkça kalite yönetimi sürecine ilişkin aşamaları başarılı değerlendirme düzeyinin düştüğü söylenebilir.

Katılımcıların unvanlarına göre kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını değerlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Anova testiyle analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 5.68’de gösterilmiştir.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	14,860	2,972	,000**	4,604	,000	Var
Gruplar içi	219,476	,646				

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.68. Unvana Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Anova Testi

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır ($p=,000$). Buradan hareketle test sonuçları katılımcıların unvanları ile kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir ($p=,000$). Ortalamalar arasındaki farklılığın hangi unvan grubundan kaynaklandığını saptamak amacıyla varyansların eşit dağılmadığı varsayımında kullanılan post-hoc testlerinden Games-Howell testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 5.69’da gösterilmiştir.

	Unvan	Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
Akademik Personel	Daire Başkanı	,14591	,16158	,942
	Uzman	,29139	,12339	,182
	Müdür/Şef	,36061	,13976	,115
	Memur	,63600*	,10099	,000
	Diğer	,25733	,19655	,779
Daire Başkanı	Akademik personel	-,14591	,16158	,942
	Uzman	,14548	,18613	,969
	Müdür/Şef	,21469	,19736	,884
	Memur	,49009	,17210	,074
	Diğer	,11142	,24094	,997
Uzman	Akademik personel	-,29139	,12339	,182
	Daire Başkanı	-,14548	,18613	,969
	Müdür/Şef	,06921	,16754	,998
	Memur	,34461	,13689	,130
	Diğer	-,03406	,21719	1,000
Müdür/Şef	Akademik personel	-,36061	,13976	,115
	Daire Başkanı	-,21469	,19736	,884
	Uzman	-,06921	,16754	,998
	Memur	,27540	,15180	,462
	Diğer	-,10328	,22689	,997
Memur	Akademik personel	-,63600*	,10099	,000
	Daire Başkanı	-,49009	,17210	,074
	Uzman	-,34461	,13689	,130
	Müdür/Şef	-,27540	,15180	,462
	Diğer	-,37867	,20529	,447
Diğer	Akademik personel	-,25733	,19655	,779
	Daire Başkanı	-,11142	,24094	,997
	Uzman	,03406	,21719	1,000
	Müdür/Şef	,10328	,22689	,997
	Memur	,37867	,20529	,447

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.69. Unvana Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Games-Howell Testi

Tablo 5.69'a bakıldığında akademik unvana sahip katılımcıların kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri bakımından memur unvanına sahip katılımcılardan pozitif yönde farklılaştığı görülmektedir. Buradan hareketle üniversitelerde akademik unvanlı personelin kalite yönetimine ilişkin uygulamaları idari unvanlı katılımcılara kıyasla daha başarılı bulduğu ifade edilebilir.

Görev Yapılan Birime Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin
Personel Değerlendirmeleri

Katılımcıların görev yaptığı birime göre kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 5.70’te gösterilmektedir.

Görev Yapılan Birim		KY Hazırlık Aşaması	KY Uygulama Aşaması	KY Sonuçları Değerlendirme Aşaması	Değ. Ort.	Düzye
SGDB	$\bar{X}$	3,2619	3,4782	3,9018	3,4227	Başarılı
	N	168	168	168		
	SS	,85681	,99476	,95757		
Kalite Koordinatörlüğü	$\bar{X}$	3,9143	4,0370	4,2778	4,0056	Başarılı
	N	90	90	90		
	SS	,86083	,93542	,83502		
Akademik Birim	$\bar{X}$	3,6203	3,7588	4,2800	3,7646	Başarılı
	N	76	76	75		
	SS	,74159	,78993	,53423		
Diğer	$\bar{X}$	3,5595	3,9444	4,1667	3,7569	Başarılı
	N	12	12	12		
	SS	,72193	,50918	,80716		
Toplam	$\bar{X}$	3,5206	3,7013	4,0913	3,6610	Başarılı
	N	346	346	345		
	SS	,87061	,95135	,86161		

Tablo 5.70. Görev Yapılan Birime Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tablo 5.70’e bakıldığında kalite yönetimi sürecini en başarılı olarak değerlendiren katılımcıların kalite koordinatörlüğünde görev yapan çalışanlar olduğu görülmektedir. Öte yandan bu aşamaları başarılı olarak değerlendirmesine karşın en düşük aritmetik ortalama ile değerlendiren katılımcılar ise strateji geliştirme daire başkanlığında görev yapmaktadır.

Katılımcıların görev yaptıkları birim ile kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyini değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Anova testinin sonuçları Tablo 5.71’de yer almaktadır.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	21,151	7,050	,086*	11,	,000	Var
Gruplar içi	213,185	,623		310		

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.71. Görev Yapılan Birime Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Anova Testi

Anova testi sonucuna göre varyansların homojen dağıldığı görülmektedir ($p=,086$). Varyansların homojen dağıldığı durumda katılımcıların görev yaptıkları birim ile kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=,000$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığına ilişkin olarak varyansların eşit dağıldığı ve gruplar arasında örneklem sayısı bakımından fark olması durumunda yapılan Post-hoc testlerinden LSD testi çalıştırılmış olup sonuçları Tablo 5.72’de gösterilmektedir.

Görev yapılan birim		Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
SGDB	Kalite Koordinatörlüğü	-,58285*	,10313	,000
	Akademik Birim	-,34191*	,10914	,002
	Diğer	-,33424	,23592	,157
Kalite Koordinatörlüğü	SGDB	,58285*	,10313	,000
	Akademik Birim	,24094	,12300	,051
	Diğer	,24861	,24264	,306
Akademik Birim	SGDB	,34191*	,10914	,002
	Kalite Koordinatörlüğü	-,24094	,12300	,051
	Diğer	,00768	,24525	,975
Diğer	SGDB	,33424	,23592	,157
	Kalite Koordinatörlüğü	-,24861	,24264	,306
	Akademik Birim	-,00768	,24525	,975

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.72. Görev Yapılan Birime Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri LSD Testi

LSD test sonuçlarına göre strateji geliştirme daire başkanlıklarında görev yapan katılımcılar kalite yönetimi sürecini değerlendirme düzeyleri bakımından akademik birimler ile kalite koordinatörlüklerinde görev yapan katılımcılardan negatif yönlü olarak farklılaşmaktadır. Bu bağlamda strateji geliştirme birimleri için kalite yönetimi

sürecinin ekstra iş yükü doğurduğu, aşamaların tam anlamıyla gerçekleştirilemediği, böylece uygulamaların da yeterince başarılı bulunmadığı ifade edilebilir.

Kalite Yönetimi Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların bu çalışmaları “gönüllülük” esasıyla yürütmesi hususu Ishikawa’nın da dikkat çektiği bir unsurdur. Ishikawa (1995) ile benzer bir şekilde Jacqueline ve Coyle-Shapiro da kalite yönetimi çalışmalarının “gönüllü” bir şekilde yürütülmesi hususunu vurgulamaktadırlar. TKY’nin başarılı ve tam anlamıyla uygulanması işin tüm süreçlerde yer alan bütün çalışanların yürütülen faaliyet ve çalışmalara tamamen gönüllü katılmaları çok önemlidir (Peker, 1994: 67).

Ancak üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarının büyük oranda gönüllülük esasına dayanmadan yürütüldüğü görülmektedir. Tablo 60’tan da hatırlanacağı üzere birim kalite ekiplerinin gönüllü oluşturulduğunu düşünen katılımcıların oranı kısmen katılanlar da eklendiğinde %54’tür. Katılımcıların kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılımına göre kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmelerine ilişkin görüşleri Tablo 5.73’te yer almaktadır.

Katılım türü		KY Hazırlık Aşaması	KY Uygulama Aşaması	KY Sonuçları Değerlendirme Aşaması	Değ. Ort.	Düzey
Gönüllü katıldım	$\bar{X}$	3,7268	3,9194	4,1883	3,8519	Başarılı
	N	240	240	239		
	SS	,84294	,91172	,87213		
Gönüllü katılmadım	$\bar{X}$	3,0585	3,2032	3,8667	3,2295	Orta
	N	105	105	105		
	SS	,74776	,85547	,80044		
Toplam	$\bar{X}$	3,5234	3,7014	4,0901	3,6624	Başarılı
	N	345	345	344		
	SS	,87036	,95273	,86258		

Tablo 5.73. Gönüllü Katılıma Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Tablo 5.73’te görüldüğü üzere, kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılan personel kalite yönetimi sürecini çalışmalara gönüllü katılmayan personele kıyasla daha ‘başarılı’ ($3,8519 \pm 0,81057$) değerlendirmektedir. Çalışmalara gönüllü katılmayan

personel ise kalite yönetimi sürecini ‘orta’ ($3,2295 \pm 0,68481$) düzeyde başarılı olarak değerlendirmektedir. Bu bakımdan kalite yönetimi sürecini başarılı olarak değerlendirme düzeyi ile çalışmalara gönüllü katılım göstermenin doğru orantılı olduğu söylenebilir. Kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılma oranı arttıkça süreci başarılı değerlendirme düzeyi de artmaktadır.

Kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılıma göre bu çalışmaları değerlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı T-testi ile analiz edilmiştir. T-testin sonuçları Tablo 5.74’te gösterilmektedir.

Levene Testi			T-test	
Faktör	Varyanslar	Sig. (p)	Sig. (2-tailed) (p)	Anlamlı Fark
Kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirmesi	<i>Varyansların dağıldığı varsayımında</i>	<i>eşit</i>	,000	Var
	<i>Varyansların dağılmadığı varsayımında</i>	<i>eşit</i>	,000	

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p > 0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p < 0,05$); $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.74. Kalite Yönetimi Çalışmalarına Katılma Türüne Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri T-Testi

Tablo 5.74’e bakıldığında varyansların eşit dağıldığı görülmektedir ($p = ,284$). Bu durumda katılımcıların kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılıp katılmamalarına göre kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri farklılaşmaktadır.

Kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım düzeyinin katılımcıların görev yaptığı üniversitenin devlet veya vakıf olması durumu ile unvanlarına göre nasıl gerçekleştiğine ilişkin bulgular ise aşağıdaki Tablo 5.75’te gösterilmektedir.

Üniversite Türü	Unvan		Gönüllü Katıldım	Gönüllü Katılmadım	Toplam
Devlet	Akademik Personel	N	98	18	116
		%	84,5	15,5	100,0
	İdari Personel	N	105	85	190
		%	55,3	44,7	100,0
Vakıf	Akademik Personel	N	19	0	19
		%	100,0	0,0	100,0
	İdari Personel	N	18	2	20
		%	90,0	10,0	100,0

Tablo 5.75. Unvana Göre Kalite Yönetimi Çalışmalarına Gönüllü Katılım Düzeyinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Kıyaslanması

Tablo 5.75'te görüldüğü üzere, kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım bağlamında unvan düzeyinde olduğu kadar görev yapılan üniversite türüne göre de çarpıcı bir fark bulunmaktadır. Devlet Üniversitesinde görev yapan akademik personelin kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım düzeyi %84 iken, vakıf üniversitesinde bu oranın %100 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda vakıf üniversitesinde kalite yönetimi çalışmalarında görev alan akademik personelin tamamı bu çalışmalara gönüllü olarak katıldıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan çarpıcı bir farklılık da vakıf ve devlet üniversitelerinde kalite yönetimi çalışmalarında görev almış idari personel bakımından söz konusudur. Devlet üniversitesinde bu çalışmaları yürüten idari personelin gönüllü katılım düzeyi %55 oranında gerçekleşirken, vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin %90 oranında bu çalışmalara gönüllü katıldığı görülmektedir. Bu verilerden hareketle vakıf üniversitelerinde kalite yönetimi çalışmalarının devlet üniversitelerine kıyasla daha çok gönüllülük esasında yürütüldüğü ifade edilebilir.

5.8.1.7. Kalite Yönetimi Çalışmaları Sürecinde Personelin Yaşadığı Sorunlara İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın altıncı sorusu olan “Kalite yönetimi çalışmaları sırasında katılımcıların yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Katılımcıların kalite yönetimi sürecinde yaşadığı sorunları belirlemek amacıyla katılımcılara 10 ifade yöneltilmiş, bu ifadeleri 1=en sık yaşanan sorun, 3=en az yaşanan sorun olmak üzere puanlamaları istenilmiştir. Bu çerçevede veriler analiz edilmiş ve aşağıda sıralamalar Tablo 5.76’da sunulmuştur.

Sorunlar	Önem Derecesi				Önem Sırası
	1	2	3	Toplam	
Üniversitede kalite çalışmalarında yer alan personelin çok sık değişmesi	30	12	17	59	9
Kalite çalışmalarında yer alan personelin motivasyon sorunu	43	43	26	112	4
Kalite çalışmalarında yer alan personelin konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması	24	26	19	69	8
Kalite çalışmalarının uzun süreli ve çok sayıda toplantı gerektirmesi	25	32	42	99	7
Kalite çalışmalarında gerekli olan güncel ve doğru bilgiye zamanında ulaşılamaması	27	29	44	100	6
Kalite çalışmalarında gerekli olan kanıtlara zamanında ve doğru bir şekilde ulaşılamaması	18	48	36	102	2
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında eş güdümün sağlanamaması	75	43	30	148	1
Çalışanların kalite çalışmalarını sahiplenmemesi	42	42	43	127	5
Üniversitede kalite çalışmalarının kaynak israfına yol açacak şekilde yürütülmesi	5	16	17	38	10
Üniversitede kalite çalışmalarının ekstra iş yükü ortaya çıkarması	46	40	54	140	3

Tablo 5.76. Kalite Yönetimi Çalışmaları Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Tablo 5.76’da da görüldüğü üzere, katılımcıların kalite yönetimi çalışmaları bağlamında yaşadıkları sorunlar çerçevesinde birinci sırada en sık yaşanan sorun olarak “Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında eş güdümün sağlanamaması” belirlenmiştir. Her ne kadar benzer bir sorun stratejik planlama çalışmalarında yaşanan sorunlara ilişkin ifadeler içinde de katılımcılara yöneltilmişse de katılımcıların eşgüdümün sağlanamaması sorununu kalite yönetimi çalışmaları sorunları bağlamında birinci sırada değerlendirmeleri dikkat çekicidir. Bu durumun asıl nedeni YÖKAK’ın gerçekleştirdiği dış değerlendirme faaliyetleri ile kurumsal akreditasyon değerlendirmeleri sonucunda “üniversitelerin stratejik planlama ile kalite yönetimi çalışmaları arasında eş güdüm sağlamaları” önerisinde bulunmaları gösterilebilir. Örneğin Gazi Üniversitesinin 2020 yılı Kurumsal Geri Bildirim Raporunda “hazırlanmakta olan yeni stratejik plan ile kalite güvence süreçleri arasında ilişkilerin güçlü bir şekilde kurulması” tavsiyesinde bulunulmuştur (YÖKAK, 2020: 2).

Katılımcılar kalite yönetimi çalışmaları bağlamında yaşadıkları ikinci sorun olarak “Kalite çalışmalarında gerekli olan kanıtlara zamanında ve doğru bir şekilde ulaşamaması” hususunu belirlemişlerdir. Doğru veriler ile istatistiki değerlendirme ve kontrollerin yapılması TKY bakımından oldukça önemli bir aşamayı ifade etmektedir. Bu bakımdan hem stratejik planlama çalışmaları hem de kalite yönetimi çalışmaları bağlamında “doğru ve tutarlı” verilere ulaşılabilmesi izleme ve değerlendirme çalışmaları ile sürekli iyileştirme bakımından bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların kalite yönetimi çalışmaları kapsamında yaşadıkları üçüncü ve son sorun “üniversitede kalite çalışmalarının ekstra iş yükü ortaya çıkarması”dır. Üniversitelerde kalite yönetimini tesis etmek ve çalışmaları sürdürmek önemli bir mesai ve personel kaynağı gerektirmektedir. Her ne kadar kalite yönetimi çalışmalarının mevzuat gereği üniversitelerin kalite komisyonları tarafından yürütülmesi gerekse de strateji geliştirme daire başkanlıklarının bu komisyonun ‘sekretarya’ görevini yürütme sorumluluğunun bu sorunu ortaya çıkardığı söylenebilir. Başka bir deyişle strateji geliştirme daire başkanlıklarının hali hazırdaki iş yükünün ağır olması ve kalite yönetimi çalışmalarının da ekstra iş yükü doğurması bu sorunun temelini teşkil ettiği ifade edilebilir. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğe göre strateji geliştirme daire başkanlıkları stratejik plan çalışmalarını koordine etmek ile faaliyet raporunu konsolide etmek, muhasebe işlemlerini yürütmek gibi birçok görevi yerine getirmekle sorumlu tutulmuşlardır. Öte yandan kalite yönetimi daire başkanlıkları ile kalite koordinatörlükleri her üniversitede bulunmamakla birlikte mevcut olan üniversitelerde yalnızca kalite yönetimine ilişkin çalışmaları yürütmekle görevlendirilmiş olup SGDB'lere kıyasla iş yüklerinin daha spesifik ve az olduğu söylenebilir.

5.8.1.8. Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın yedinci ve son sorusu olan “Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları uyumlaştırılabilir mi?” sorusuna yanıt aranmıştır. Üniversitelerde farklı kurul, komisyonlar ve uygulama adımları ile yürütülen stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılıp uyumlaştırılamayacağının katılımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek için anket formunun son bölümünde katılımcılara¹¹ ifade yöneltilmiş ve bu ifadelere katılma derecelerini 1=kesinlikle

katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum olmak üzere 1-5 arasında puanlandırmaları istenilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların bu ifadelere cevaplarına ilişkin yüzdesel bulgular Tablo 5.77’de gösterilmektedir.

<i>İfadeler</i>	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer amaç ve ilkelere sahiptir.	4	,9	8	1,9	53	12,5	138	32,5	219	51,7
Üniversitemizde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer süreçleri gerektirmektedir.	2	,5	15	3,5	50	11,8	148	34,9	207	48,8
Stratejik planlama ve kalite çalışmaları tek kurul, komisyon veya ekipler aracılığı ile yürütülebilir.	18	4,2	34	8,0	67	15,8	99	23,3	204	48,1
Üniversitelerde stratejik planlama çalışmaları rahatlıkla birlikte yürütülebilir.	20	4,7	10	2,4	70	16,5	113	26,7	209	49,3
Üniversite Strateji Geliştirme Kurulu ve Kalite Komisyonu aynı kişilerden oluşabilir.	18	4,2	17	4,0	83	19,6	101	23,8	203	47,9
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer performans göstergeleri ve verileri üzerinden yürütülmektedir.	10	2,4	28	6,6	69	16,3	140	33,0	175	41,3
Stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin mevzuat bu iki sürecin eşgüdümü şeklinde uygulanmasına izin vermektedir.	32	%35	49	11,6	152	35,8	80	18,9	109	25,7
Birim Stratejik Plan Ekipleri ile Birim	12	2,8	19	4,5	62	14,6	114	26,9	215	50,7

Kalite Ekipleri aynı kişilerden oluşabilir.										
Stratejik plan izleme, değerlendirme raporları ile iç değerlendirme raporlarının tek bir doküman halinde oluşturulabilir.	33	7,8	33	7,8	76	17,9	96	22,6	184	43,4
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının birlikte yürütülmesi kaynak israfını ortadan kaldırabilir.	15	3,5	18	4,2	67	15,8	116	27,4	202	47,6
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında kurumsal hafıza oluşturulabilir.	2	,5	5	1,2	28	6,6	119	28,1	268	63,2

Tablo 5.77. Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Görüşleri

Tablo 5.77'ye bakıldığında katılımcıların %84,2'si stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının benzer amaç ve ilkelere sahip olduğunu, %83,7'si stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının benzer süreçleri gerektirdiğini, %71,4'ü stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının tek kurul, komisyon veya ekipler aracılığıyla yürütülebileceğini, kısmen katılanlar da eklendiğinde %92,5'i stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının rahatlıkla birlikte yürütülebileceğini belirtmektedir.

Katılımcıların %71,7'si strateji geliştirme kurulu ile kalite komisyonunun, %77,6'sı birim stratejik plan ekibi ile birim kalite ekibinin aynı kişilerden oluşabileceğini düşünmektedir. Kısmen katılanlar da eklendiğinde katılımcıların %83,9'u stratejik plan izleme, değerlendirme raporları ile iç değerlendirme raporlarının tek bir doküman halinde oluşturulabileceğini belirtirken, %74,3'ü stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının benzer performans göstergeleri ve verileri üzerinden yürütüldüğünü düşünmektedir. Katılımcıların %44,6'sı stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin mevzuatın bu iki sürecin eşgüdümlü şekilde uygulanmasına izin verdiğini düşünürken, %35,8'inin bu hususa kısmen katıldığı görülmektedir. Öte yandan kısmen katılanlar

da eklendiğinde katılımcıların %90,8'i stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının birlikte yürütülmesinin kaynak israfını ortadan kaldıracığını ifade ederken, %91,3'ü stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında kurumsal hafızanın oluşturulabileceğini belirtmektedir.

Katılımcıların stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin görüşlerinin ortalamaları, kişi sayısı ve standart sapmaları Tablo 5.78'de gösterilmektedir.

İfadeler	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer amaç ve ilkelere sahiptir.	389	4,36	,812	Çok olumlu
Üniversitemizde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer süreçleri gerektirmektedir.	389	4,31	,833	Çok olumlu
Stratejik planlama ve kalite çalışmaları tek kurul, komisyon veya ekipler aracılığı ile yürütülebilir.	389	4,07	1,144	Olumlu
Üniversitelerde stratejik planlama çalışmaları rahatlıkla birlikte yürütülebilir.	389	4,20	1,037	Olumlu
Üniversite Strateji Geliştirme Kurulu ve Kalite Komisyonu aynı kişilerden oluşabilir.	389	4,14	1,052	Olumlu
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer performans göstergeleri ve verileri üzerinden yürütülmektedir.	389	4,11	,983	Olumlu
Stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin mevzuat bu iki sürecin eşgüdümlü şekilde uygulanmasına izin vermektedir.	389	3,45	1,200	Olumlu
Birim Stratejik Plan Ekipleri ile Birim Kalite Ekipleri aynı kişilerden oluşabilir.	389	4,23	,987	Çok olumlu
Stratejik plan izleme, değerlendirme raporları ile iç değerlendirme raporlarının tek bir doküman halinde oluşturulabilir.	389	3,88	1,271	Olumlu
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının birlikte yürütülmesi kaynak israfını ortadan kaldırabilir.	389	4,17	1,005	Olumlu
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında kurumsal hafıza oluşturulabilir.	389	4,55	,678	Çok olumlu
Toplam	389	4,13	,786	Olumlu

Tablo 5.78. Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı

Tablo 5.78’de görüldüğü üzere, katılımcılar genel olarak stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılması fikrine ‘olumlu’ ($4,13 \pm 786$) bakmaktadırlar. Bu iki yaklaşımın benzer amaç ve ilkelere dayandığı, benzer süreçleri gerektirdiği ve ekiplerin aynı kişilerden oluşabileceği ifadelerine ise ‘çok olumlu’ baktıkları görülmektedir. Aynı zamanda katılımcılar stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasının kurumsal hafızanın sağlanması bakımından da gerekli olduğunu düşünmektedir.

Katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, görev yaptıkları üniversitenin türü ve kuruluş yılı, unvanı, görev süresi, görev yaptıkları birim ve çalışmalara katılma türü bağımsız değişkenleri ile stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak amacıyla T-testi, Anova ve Post-hoc testleri yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan test ve analizler sonucunda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev süresi, üniversitenin kuruluş yılı ve çalışmalara katılma türü bağımsız değişkenleri ile stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik personel bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Öte yandan görev yapılan üniversitenin türü, unvan ve görev yapılan birim ile stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunduğu görülmüş ve sonuçları ilerleyen başlıklarda tartışılmıştır.

Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Personelin Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına Yönelik Bakış Açısı

Katılımcıların görev yaptığı üniversitenin türüne göre stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin bakış açısını gösterir ortalamalar ve standart sapmaları Tablo 5.79’da yer almaktadır.

İfadeler	Üniversite türü	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer amaç ve ilkelere sahiptir.	Devlet	350	4,33	,824	Çok olumlu
	Vakıf	39	4,67	,621	Çok olumlu
Üniversitemizde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer süreçleri gerektirmektedir.	Devlet	350	4,26	,845	Çok olumlu
	Vakıf	39	4,74	,549	Çok olumlu
Stratejik planlama ve kalite çalışmaları tek kurul, komisyon veya ekipler aracılığı ile yürütülebilir.	Devlet	350	4,04	1,141	Olumlu
	Vakıf	39	4,38	1,138	Çok olumlu
Üniversitelerde stratejik planlama çalışmaları rahatlıkla birlikte yürütülebilir.	Devlet	350	4,14	1,061	Olumlu
	Vakıf	39	4,67	,621	Çok olumlu
Üniversite Strateji Geliştirme Kurulu ve Kalite Komisyonu aynı kişilerden oluşabilir.	Devlet	350	4,09	1,070	Olumlu
	Vakıf	39	4,51	,790	Çok olumlu
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer performans göstergeleri ve verileri üzerinden yürütülmektedir.	Devlet	350	4,06	,995	Olumlu
	Vakıf	39	4,51	,756	Çok olumlu
Stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin mevzuat bu iki sürecin eşgüdümlü şekilde uygulanmasına izin vermektedir.	Devlet	350	3,41	1,197	Olumlu
	Vakıf	39	3,85	1,159	Olumlu
Birim Stratejik Plan Ekipleri ile Birim Kalite Ekipleri aynı kişilerden oluşabilir.	Devlet	350	4,19	1,003	Olumlu
	Vakıf	39	4,51	,790	Çok olumlu
Stratejik plan izleme, değerlendirme raporları ile iç değerlendirme raporlarının tek bir doküman halinde oluşturulabilir.	Devlet	350	3,83	1,274	Olumlu
	Vakıf	39	4,38	1,138	Çok olumlu
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının birlikte yürütülmesi kaynak israfını ortadan kaldırabilir.	Devlet	350	4,13	1,016	Olumlu
	Vakıf	39	4,49	,854	Çok olumlu
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında kurumsal hafıza oluşturulabilir.	Devlet	350	4,52	,688	Çok olumlu
	Vakıf	39	4,85	,489	Çok olumlu
Toplam	Devlet	350	4,0912	,78929	Olumlu
	Vakıf	39	4,5058	,66044	Çok olumlu

Tablo 5.79. Üniversite Türüne Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Görüşleri

Tablo 5.79'dan da görüldüğü üzere, hem vakıf üniversitesi hem de devlet üniversitesinde görev yapan katılımcılar stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına 'olumlu' bakmaktadırlar. Ancak ifadeler özelinde ortalamalar bakımından devlet ve vakıf üniversitesinde görev yapmanın bakış açısının düzeyini farklılaştırdığı belirlenmiştir. Başka bir deyişle devlet üniversitesinde görev yapan katılımcıların süreçlerin uyumlaştırılmasına ilişkin görüşleri genel olarak 'olumlu' düzeyde iken, vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcılar da bu düzeyin 'çok olumlu' biçimde gerçekleştiği belirlenmiştir.

Katılımcıların görev yaptığı üniversitenin türü ile stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı T-testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 5.80'de gösterilmiştir.

Faktör	Levene Testi		T-test	
	Varyanslar	Sig. (p)	Sig. (2-tailed) (p)	Anlamlı Fark
SP ve KY süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik bakış açısı	<i>Varyansların eşit dağıldığı varsayımında</i>	<i>eşit</i>	,129*	Var
	<i>Varyansların eşit dağılmadığı varsayımında</i>	<i>eşit</i>	,001	

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.80. Üniversitenin Türüne Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı için T-Testi

T-testi sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmaktadır ($p=,129$). Varyansların eşit dağıldığı durumda katılımcıların görev yaptığı üniversitenin vakıf veya devlet olması ile stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik bakış açısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ($p=,002$). Dolayısıyla, vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcıların stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin 'çok olumlu' düzeyde bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Böylece araştırmanın yedinci hipotezi olan ve aşağıda yer alan hipotez-7 test edilmiştir.

H_{7,0}: Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılması ve bir arada yürütülmesi bakımından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{7,1}: Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılması ve bir arada yürütülmesi bakımından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu bakımdan yokluk hipotezi H_{7,0} reddedilerek, varlık hipotezi H_{7,1} kabul edilmiştir. Buradan hareketle vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcıların devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılara kıyasla stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin birlikte yürütülmesi gerekliliğinin daha çok farkında oldukları varsayımında bulunulabilir.

Unvana Göre Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına Yönelik Personel Bakış Açısı

Katılımcıların unvanları ile stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin bakış açılarını gösteren ortalamalara Tablo 5.81’de yer verilmektedir.

Unvan	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
Akademik personel	144	4,2271	,64833	Olumlu
Daire Başkanı	22	4,5289	,38328	Çok olumlu
Uzman	72	3,7396	,95884	Olumlu
Müdür/Şef	59	4,1134	,79374	Olumlu
Memur	51	4,0553	,84679	Olumlu
Diğer	41	4,4035	,70654	Çok olumlu
Toplam	389	4,1328	,78653	Olumlu

Tablo 5.81. Unvana Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı

Tablo 5.81’e bakıldığında katılımcıların stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik olarak ‘olumlu’ bakış açısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öte yandan bu süreçlerin uyumlaştırılmasına ilişkin en yüksek düzeyde ‘olumlu’ (4,5289±,38328) bakış açısına sahip olan unvan grubunun ise daire başkanı unvanına sahip olan katılımcılar olduğu görülmektedir. Daire başkanlarını

diğer olarak kategorize edilen unvanlı katılımcılar takip etmekte, onun ardından ise akademik personel gelmektedir.

Katılımcıların unvanları ile stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Anova testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 5.82’de gösterilmiştir.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	19,197	3,839	,000**	6,659	,000	Var
Gruplar içi	220,830	,577				

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.82. Unvana Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı Anova Testi

Anova testi sonuçlarına göre varyanslar eşit dağılmamaktadır ($p=,000$), bu durumda katılımcıların unvanları ile stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir ($p=,000$). Farklılığın hangi unvan gruplarından kaynaklandığını tespit etmek amacıyla varyansların homojen dağılmadığı varsayımında uygulanan post-hoc testlerinden olan Games-Howell çalıştırılmış ve sonuçları Tablo 5.83’te gösterilmektedir.

	Unvan	Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
Akademik Personel	Daire Başkanı	-,30178*	,09796	,040
	Uzman	,48750*	,12525	,002
	Müdür/Şef	,11374	,11661	,925
	Memur	,17189	,13030	,774
	Diğer	-,17640	,12286	,705
Daire Başkanı	Akademik personel	,30178*	,09796	,040
	Uzman	,78928*	,13945	,000
	Müdür/Şef	,41552*	,13174	,027
	Memur	,47367*	,14400	,019
	Diğer	,12538	,13731	,942
Uzman	Akademik personel	-,48750*	,12525	,002
	Daire Başkanı	-,78928*	,13945	,000
	Müdür/Şef	-,37376	,15313	,150
	Memur	-,31561	,16380	,391
	Diğer	-,66390*	,15794	,001
Müdür/Şef	Akademik personel	-,11374	,11661	,925
	Daire Başkanı	-,41552*	,13174	,027
	Uzman	,37376	,15313	,150
	Memur	,05815	,15728	,999
	Diğer	-,29014	,15118	,397
Memur	Akademik personel	-,17189	,13030	,774
	Daire Başkanı	-,47367*	,14400	,019
	Uzman	,31561	,16380	,391
	Müdür/Şef	-,05815	,15728	,999
	Diğer	-,34829	,16197	,272
Diğer	Akademik personel	,17640	,12286	,705
	Daire Başkanı	-,12538	,13731	,942
	Uzman	,66390*	,15794	,001
	Müdür/Şef	,29014	,15118	,397
	Memur	,34829	,16197	,272

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.83. Unvana göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılması Personel Bakış Açısı Games-Howell Testi

Tablo 5.83'e bakıldığında akademik unvanlı katılımcıların stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin bakış açısı bakımından daire başkanı unvanlı katılımcılardan negatif, uzman unvanlı katılımcılardan pozitif yönde farklılaştığı görülmektedir. Daire başkanı unvanlı katılımcıların ise, akademik, uzman, müdür/şef ve memur unvanlı katılımcılardan pozitif yönde farklılaştığı belirlenmiştir. Bu veriler ışığında daire başkanlarının hem strateji geliştirme kurulu hem de kalite

komisyonunda üye olmaları sebebiyle her iki sürece hâkim olduğu, süreçlerin ayrı yürütülmesi sebebiyle ortaya çıkan sorunlarla doğrudan karşı karşıya geldiği ve süreçlerin uyumlaştırılarak birlikte yürütülmesi gerekliliğinin farkında oldukları söylenebilir.

Görev Yapılan Birime Göre Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına Yönelik Personel Bakış Açısı

Katılımcıların görev yaptıkları birimlere göre stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması Tablo 5.84'te yer almaktadır.

Birim Adı	N	$\bar{X}$	SS	Düzy
SGDB	204	4,0407	,88474	Olumlu
Kalite Koordinatörlüğü	93	4,1709	,63286	Olumlu
Akademik Birim	80	4,3716	,64123	Çok olumlu
Diğer	12	3,8106	,61224	Olumlu
Toplam	389	4,1328	,78653	Olumlu

Tablo 5.84. Görev Yapılan Birime Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına Yönelik Personel Bakış Açısı

Tablo 5.84'e bakıldığında stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılmasına ilişkin en yüksek aritmetik ortalamayla ($4,3716 \pm ,64123$) cevap veren katılımcıların akademik birimlerde görev yapan katılımcılar olduğu görülmektedir. Akademik birimleri kalite koordinatörlüğü ($4,1709 \pm ,63286$) takip etmekte, onun ardından da strateji geliştirme daire başkanlıkları ($4,0407 \pm ,88474$) gelmektedir. Öte yandan ifadeleri en düşük aritmetik ortalamayla ($3,8106 \pm ,61224$) değerlendiren birimin diğer olarak kategorize edilen birimlerin olduğu görülmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları birim ile stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Anova testinin sonuçları Tablo 5.85'te yer almaktadır.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	7,671	2,557				
Gruplar içi	232,356	,604	,000**	4,237	,006	Var

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$); **Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$); $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.85. Görev Yapılan Birime Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı Anova Testi

Anova testi sonucuna göre varyansların homojen dağılmadığı görülmektedir ($p=,000$). Varyansların homojen dağılmadığı durumda katılımcıların görev yaptıkları birim ile süreçlerin uyumlaştırılmasına ilişkin bakış açıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p=,006$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığına ilişkin olarak varyansların eşit dağılmadığı ve gruplar arasında örneklem sayısı bakımından fark olması durumunda yapılan Post-hoc testlerinden Games-Howell testi çalıştırılmış olup sonuçları Tablo 5.86’da gösterilmektedir.

Görev yapılan birim	Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
SGDB	Kalite Koordinatörlüğü	-,13014	,09024
	Akademik Birim	-,33086*	,09475
	Diğer	,23012	,18728
Kalite Koordinatörlüğü	SGDB	,13014	,09024
	Akademik Birim	-,20072	,09719
	Diğer	,36026	,18853
Akademik Birim	SGDB	,33086*	,09475
	Kalite Koordinatörlüğü	,20072	,09719
	Diğer	,56098*	,19073
Diğer	SGDB	-,23012	,18728
	Kalite Koordinatörlüğü	-,36026	,18853
	Akademik Birim	-,56098*	,19073

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.86. Görev Yapılan Birime Göre SP ve KY Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına İlişkin Personel Bakış Açısı Games-Howell Testi

Games-Howell testi sonuçlarına göre strateji geliştirme daire başkanlığında görev yapan katılımcılar akademik birimlerde görev yapan katılımcılardan negatif yönde farklılaşmaktadır. Benzer şekilde diğer olarak kategorize edilen birimlerde çalışan katılımcıların da bakış açısı bakımından akademik birimlerde görev yapan katılımcılardan negatif yönde farklılaştığı belirlenmiştir.

5.8.1.9. Hipotez Test Sonuçları

Anket çalışması verileri bağlamında araştırma soruları ile ilişkili hipotezler test edilmiş, test sonuçlarına göre kabul ve reddedilen hipotezler belirlenmiştir. Kabul ve reddedilen hipotezler, aşağıdaki Tablo 5.88’de özetlenmiştir.



Faktörler	Hipotez numarası	Hipotezler	Yapılan testler	Test sonuçları
Stratejik planlamaya ilişkin personel bakış açısı	1	H _{1.0} : Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin stratejik planlamaya bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	T-testi	RET
		H _{1.1} : Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin stratejik planlamaya bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.		KABUL
	2	H _{2.0} : Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile stratejik plana bakış açıları arasında anlamlı bir fark yoktur.	ANOVA (LSD Post-hoc testi)	RET
		H _{2.1} : Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile stratejik plana bakış açıları arasında anlamlı bir fark vardır.		KABUL
Stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirmeleri	3	H _{3.0} : Stratejik planlama süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	Mann Whitney-U testi	RET
		H _{3.1} : Stratejik planlama süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.		KABUL

Faktörler	Hipotez numarası	Hipotezler	Yapılan testler	Test sonuçları
Kalite yönetimine ilişkin personel bakış açısı	4	H _{4,0} : Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin kalite yönetimine bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	T-testi	RET
		H _{4,1} : Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin kalite yönetimine bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.		KABUL
	5	H _{5,0} : Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile kalite yönetimine bakış açıları arasında anlamlı bir fark yoktur.	ANOVA (LSD Post-hoc testi)	RET
		H _{5,1} : Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile kalite yönetimine bakış açıları arasında anlamlı bir fark vardır.		KABUL
Kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyine ilişkin personel değerlendirmeleri	6	H _{6,0} : Kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	T-testi	RET
		H _{6,1} : Kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.		KABUL

Faktörler	Hipotez numarası	Hipotezler	Yapılan testler	Test sonuçları
Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin personel görüşleri	7	H _{7,0} : Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılması ve bir arada yürütülmesi bakımından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur.	T-testi	RET
		H _{7,1} : Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılması ve bir arada yürütülmesi bakımından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.		KABUL
Stratejik planlama ve kalite yönetimi ilişkisi	8	H _{8,0} : Stratejik planlama çalışmaları ile kalite yönetimi çalışmaları birbirini etkilememektedir.	Pearson Korelasyon Testi	RET
		H _{8,1} : Stratejik planlama çalışmaları ile kalite yönetimi çalışmaları birbirini etkilemektedir.		KABUL

Tablo 5. 87 Hipotez Test Sonuçları Özet Tablosu

Kabul edilen Hipotez-1: Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin stratejik planlamaya bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu hipotez T-testi ile test edilmiş, T-testi sonuçlarına göre katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin vakıf veya devlet üniversitesi olmasının stratejik planlamaya bakış açılarının olumlu ve olumsuz olması durumunun aritmetik ortalamalar bazında farklılaştığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin bakış açılarının devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılara kıyasla daha ‘olumlu’ olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kabul edilen Hipotez-2: Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile stratejik plana bakış açıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu hipotez Anova ile test edilmiş, yapılan test sonucuna göre katılımcıların unvanları ile stratejik planlama çalışmalarına bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Farklılığın hangi unvan grubundan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla LSD Post-hoc testi yapılmıştır. Bu bağlamda, akademik unvana sahip katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin bakış açılarının idari unvana sahip katılımcılara kıyasla daha ‘olumlu’ olduğu ortaya çıkmıştır. İdari unvanlarda ise daire başkanlarının mali hizmetler uzmanı, mali hizmetler uzman yardımcısı, şube müdürü, memur unvanlı personele kıyasla stratejik planlamaya bakış açılarının daha ‘olumlu’ düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan hiyerarşik olarak unvanın artmasının stratejik planlamaya bakış açısı ile doğru orantılı olduğu söylenebilir.

Kabul edilen Hipotez-3: Stratejik planlama sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu hipotez Mann Whitney-U testi ile test edilmiş, Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin vakıf veya devlet üniversitesi olmasının stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirme düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcıların stratejik planlama sürecinin başarı düzeyine ilişkin değerlendirmelerinin devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılara kıyasla daha ‘başarılı’ olduğu belirlenmiştir.

Kabul edilen Hipotez-4: Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin kalite yönetimine bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu hipotez T-testi ile test edilmiş, sonuçlara göre katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin vakıf veya devlet üniversitesi olmasının kalite yönetimine bakış açılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcıların kalite yönetimine ilişkin bakış açılarının devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılara kıyasla daha ‘olumlu’ olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kabul edilen Hipotez-5: Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile kalite yönetimine bakış açıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu hipotez Anova testi ile analiz edilmiş, sonuçlara göre katılımcıların unvanları ile kalite yönetimine ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Farklılığın hangi unvan grubundan kaynaklandığını belirlemek amacıyla LSD Post-hoc testi yapılmıştır. Bu çerçevede akademik unvana sahip katılımcıların idari unvana sahip katılımcılara kıyasla kalite yönetimine ilişkin bakış açılarının daha ‘olumlu’ düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kabul edilen Hipotez-6: Kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu hipotez T-testi ile test edilmiş olup sonuçlara göre katılımcıların vakıf veya devlet üniversitelerinde görev yapmalarının kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle, vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcıların devlet üniversitelerinde çalışan katılımcılara kıyasla kalite yönetimi sürecini daha ‘başarılı’ düzeyde değerlendirdikleri belirlenmiştir.

Kabul edilen Hipotez-7: Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılması ve bir arada yürütülmesi bakımından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu hipotez T-testi ile analiz edilmiştir. Test sonucunda stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda vakıf

üniversitelerinde görev yapan katılımcıların stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına daha olumlu bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Kabul edilen Hipotez-8: Stratejik planlama çalışmaları ile kalite yönetimi çalışmaları birbirini etkilemektedir.

Bu hipotez Pearson Korelasyon analizi ile test edilmiştir. Sürekli iki değişken arasındaki doğrusal ilişki miktarını gösteren korelasyon katsayısının +1,00 ile -1,00 arasında değişen değerler alabilmektedir. Değişkenlerin ikisi de aynı yönde değişme gösterirse, değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif olduğu ifade edilmektedir. Değişkenler ters yönde değişme gösteriyorsa bu durumda ilişkinin negatif olduğu ortaya çıkmaktadır. Değişkenler arasında ne negatif ne de pozitif ilişki yoksa korelasyon katsayısı '0'dır ve değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı varsayılmaktadır (Arslantürk ve Arslantürk, 2010: 232). Buradan hareketle stratejik planlama ile kalite yönetimi arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla uygulanan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.88'de gösterilmektedir.

			SP Bakış Açısı	SP Haz.Uyg.Değ.	KY Bakış Açısı	KY Haz.Uyg.Değ.
SP Açısı	Bakış	Pearson	1	,801**	,503**	,559**
		Korelasyon				
		Sig. (1-tailed)		0	0	0
		N	319	319	275	275
SP Haz.Uyg.Değ.		Pearson	,801**	1	,499**	,719**
		Korelasyon				
		Sig. (1-tailed)	0		0	0
		N	319	319	275	275
KY Açısı	Bakış	Pearson	,503**	,499**	1	,761**
		Korelasyon				
		Sig. (1-tailed)	0	0		0
		N	275	275	346	346
KY Haz.Uyg.Değ.		Pearson	,559**	,719**	,761**	1
		Korelasyon				
		Sig. (1-tailed)	0	0	0	
		N	275	275	346	346

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (1-tailed).

Tablo 5.88. Hipotez 8 için Pearson Korelasyon Analizi

Tablo 5.88'e bakıldığında stratejik planlama ile kalite yönetimine ilişkin personel bakış açısı ile her iki yaklaşımın süreci arasında yüksek düzeyde pozitif anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Zira, $r=801$ ve $p>0,01$ 'dir. Benzer şekilde, her iki sürecinde birbirini yüksek düzeyde pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($r=499$ ve $p>0,01$). Dolayısıyla, test sonuçlarına göre hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda birbirini bu kadar kuvvetli etkileyen iki yaklaşımın uyumlu ve birlikte uygulanması gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Kabul edilen hipotezlerin hangi araştırma sorusuyla ilişkili olduğu ise Tablo 5.89'da gösterilmektedir.



Çalışanların stratejik planlamaya bakış açıları nedir?	Hipotez-1: Üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin stratejik planlamaya bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır. Hipotez-2: SP çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile stratejik plana bakış açıları arasında anlamlı bir fark vardır.
Çalışanlar, stratejik planlama süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları bakımından stratejik planlama uygulamalarını nasıl değerlendirilmektedir?	Hipotez-3: Stratejik planlama süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.
Çalışanların kalite çalışmalarına bakış açıları nedir?	Hipotez-4: Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin kalite yönetimine bakış açısı bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır. Hipotez-5: Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin unvanları ile kalite yönetimine bakış açıları arasında anlamlı bir fark vardır.
Kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları bakımından uygulamalar nasıl değerlendirilmektedir.	Hipotez-6: Kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının değerlendirilmesi bakımından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında anlamlı bir fark vardır.
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları uyumlaştırılabilir mi?	Hipotez-7: Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının uyumlaştırılması ve bir arada yürütülmesi bakımından devlet ve vakıf üniversiteleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Hipotez-8: Stratejik planlama çalışmaları ile kalite yönetimi çalışmaları birbirini etkilemektedir.

Tablo 5.89. Araştırma Soruları Bağlamında Kabul Edilen Hipotezler

5.8.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere ilişkin Bulgular

Çalışmanın bu başlığında nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak aynı zamanda anket evreninde bulunan Ankara'daki

üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında yer alan üst yöneticiler, yöneticiler ve birim amirleri ile görüşmeler yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme Ankara’da bulunan 8 devlet, 12 vakıf olmak üzere toplam 20 üniversitenin stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarından sorumlu birim amirleri ve yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 8 devlet üniversitesinin 7’si ile 12 vakıf üniversitesinin ise 8’i ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bir devlet ve dört vakıf üniversitesi yetkilileri ile görüşme sağlanamamıştır. Anılan üniversiteler yıl başındaki yoğunluklarını gerekçe göstererek görüşme talebini geri çevirmişlerdir. Görüşmeler 02 Ocak-17 Şubat 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, çoğunlukla katılımcıların görev yaptıkları üniversitelerde yüz yüze yapılmış, 3 üniversite ile çevrim içi olmak üzere toplam 21 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşmelerde ses kaydı eşliğinde not alma tekniği de kullanılmıştır. Çevrim içi görüşmeler katılımcıların izni dahilinde kayıt altına alınmıştır, bu yönde rızası olmayan katılımcıların çevrim içi görüşme kaydı yapılmamış, önemli hususlar not alma tekniği ile kayıt altına alınmıştır. Daha sonra kaydedilen görüşmelerin deşifresi yapılmış, görüşmeler yazılı metin haline getirilmiştir. Görüşmelerin deşifresinden 73 sayfa veri elde edilmiştir. Bu veriler “betimsel analiz” ve “içerik analizi” teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir (Altunay vd., 2014: 67).

Betimsel analiz ile “veriler daha önceden belirlenmiş temalara göre sınıflandırılır, özetlenir ve yorumlanır. Bulgular arasında neden-sonuç ilişkisi kurulur ve gerekirse olgular arasında karşılaştırmalar yapılır.” (Karataş, 2015: 73). İçerik analizi ile ise birbirine benzer kavramlar, kelimeler ve ifadeler kodlanarak belirli bir tema altında bir araya getirilir. Tek tek kelime, ifade ve kavramlardan esas çerçeveye ulaşılır, bu bakımdan içerik analizi tümevarımcı bir yaklaşımla gerçekleştirilir (Karataş, 2015: 74).

Buradan hareketle, görüşme deşifre metinleri birkaç kez okunmuş, kodlar işaretlenmiş ve bu kodlar bir araya getirilerek nitel araştırma bulgularını oluşturan temalar belirlenmiştir. Bu bağlamda bulgulara ilişkin doğrudan alıntı verilirken katılımcıların kurumsal ve unvan bilgileri belirtilmemiş, katılımcılar K1, K2... gibi sıralı bir şekilde kodlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle görüşme gerçekleştirilen katılımcıların

demografik ve kurumsal bilgileri sunulmuş, ardından ulaşılan temalar başlıklar halinde tartışılmıştır. Görüşme gerçekleştirilen katılımcıların demografik ve kurumsal bilgileri Tablo 5.90’da yer almaktadır.

Katılımcılar	Unvan	Eğitim düzeyi	Üniversitenin türü
K1	Akademik personel	Lisansüstü	Devlet
K2	İdari personel	Lisans	Devlet
K3	İdari personel	Lisans	Devlet
K4	İdari personel	Lisans	Devlet
K5	İdari personel	Lisans	Devlet
K6	İdari personel	Lisansüstü	Devlet
K7	Akademik personel	Lisansüstü	Devlet
K8	İdari personel	Lisansüstü	Devlet
K9	Akademik personel	Lisansüstü	Devlet
K10	İdari personel	Lisans	Devlet
K11	İdari personel	Lisans	Devlet
K12	İdari personel	Lisans	Devlet
K13	Akademik personel	Lisansüstü	Devlet
K14	İdari personel	Lisansüstü	Vakıf
K15	İdari personel	Lisansüstü	Vakıf
K16	Akademik personel	Lisansüstü	Vakıf
K17	İdari personel	Lisans	Vakıf
K18	Akademik personel	Lisansüstü	Vakıf
K19	İdari personel	Lisans	Vakıf
K20	İdari personel	Lisansüstü	Vakıf
K21	İdari personel	Lisansüstü	Vakıf

Tablo 5.90. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yapılan Birim Amiri ve Yöneticilere Ait Demografik ve Kurumsal Bilgiler

Görüşme gerçekleştirilen katılımcıların tamamı stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde aktif rol almışlardır. Katılımcıların bir kısmı strateji geliştirme birim yöneticisi, bir kısmı kalite koordinatörü, bir kısmı stratejik planlama müdürü, bir kısmı da kalite uzmanı olarak görev yaptıklarını beyan etmişlerdir. Ancak doğrudan alıntılarda katılımcıların unvanları özelliklerine göre akademik personel ve idari personel olarak sınıflandırılmıştır.²⁵ Bunun yanında katılımcıların bir kısmı bu görevlerinin yanında YÖKAK bünyesinde “dış değerlendirici” unvanlarının

²⁵ Kişisel Verileri Koruma Kanunu kapsamında görüşülen kişilerin kimliklerinin anlaşılabilmesi için daire başkanı, koordinatör, uzman gibi spesifik unvanları belirtilmemiştir.

bulunduğunu da belirtmiştir. YÖKAK tarafından yürütülen Kurumsal Dış Değerlendirme Programı kapsamında değerlendirme faaliyetinde bulunan dış değerlendirici unvanlı katılımcıların bu çalışma kapsamında yer almış olması da ayrıca değerlidir. Tabloya bakıldığında katılımcıların yarısından fazlasının lisansüstü eğitim düzeyine sahip; 13'ünün devlet, 8'inin vakıf üniversitesinde; 6'sının akademik unvanlarda, 15'inin ise idari unvanlarda görev yaptığı görülmektedir.

Bu bağlamda yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizi ile oluşturulan tema, kategori ve kodlar aşağıda yer alan Tablo 5.91'de gösterilmiştir.



Tema	Kategoriler	Kodlar
Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin mevcut durumu	Stratejik planlama ve kalite yönetimi uygulamalarının yaklaşımların amaç ve ilkeleri ile uyumuna ilişkin görüşler	Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, üst yönetimin liderliği, ekip çalışması, paydaş katılımı, niceliğe odaklanıp niteliği gözden kaçırmak, rehberlerin amaç ve ilkelere uygunluğu.
	Süreçlerin mevzuatına ilişkin görüşler	Mevzuatın ayrılığı, farklı kanun ve yönetmelikler ile sürecin yürütülmesi, düzenleyici kurumların farklı olması, mevzuatta eş güdüm ve koordinasyonun olmaması.
	Sürecin aktörlerine ilişkin görüşler	Strateji Geliştirme Kurulu, Kalite Komisyonu, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Birim Stratejik Planlama Ekipleri, Birim Kalite Ekipleri, Birim İç Kontrol Ekipleri, SGDB.
	Süreçlerin çıktılarına ilişkin görüşler	Stratejik planlar yapıp kenara konulan belgeler değil, stratejik planlar uygulanabilir olmalı, gerçekçi olmalı, raporlar eş güdümlü şekilde oluşturulmalı, göstergeler uyumlaştırılmalı, çok fazla raporlama yapılıyor, mali yıl esas alınıyor, nitelikten çok sayılar dikkate alınıyor, ezbere iş yapılıyor.
	Vakıf üniversitelerindeki uygulamalara ilişkin görüşler	Vakıf üniversiteleri daha iyi yapıyor, vakıf üniversitelerinde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini işletmek daha rahat, bütçesel olarak özgürler, daha ciddiye alıyorlar, rekabet etmeleri gerek, daha çok nitelikli öğrenci çekmeleri gerek, az maliyetli hizmet sunmak zorundalar, ticari bir tarafları var, raporları daha kısa.

Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunlar	Mevzuat kaynaklı sorunlar	Mevzuatın farklı olması, fazla kurul komisyon, üyelerin farklı olması, idari personelin yeterince temsil edilmemesi, fazla ve farklı ekipler kurulması, farklı raporlar hazırlanması, işi yapan personelin kurullarda yeterince yer almaması, raporların niteliğinin çok önemsenmemesi.
	Organizasyon kaynaklı sorunlar	Kırtasiyecilik, çok fazla toplantı yapılması, ekstra iş yükü, yalnızca çalışan kişiler üzerinden işlerin yürütülmesi, verilerin web tabanlı sistem ile toplanmaması, gerçek ve doğru veriye ulaşılamaması, veriler arasında tutarlılık sağlanamaması, personelin eğitilmemesi, yöneticilerin bilgisizliği, yöneticilerin sık değişmesi, üst yönetimin sahiplenmemesi, liyakate önem verilmemesi, kurumsal aidiyetin sağlanamaması, koordinasyonun sağlanmaması, bu işler tek bir kişi ya da birimin işi değil, herkesin işi, eşgüdümün sağlanamaması, hesap sorma mekanizmasının olmaması.
	Personel kaynaklı sorunlar	Personelin sahiplenmemesi, motivasyon sorunu, çalışmalara istekli/gönüllü katılmaması, yeterli bilgiye sahip olmaması, kalite yönetimini içselleştirememesi, yapılan işin idari personelce anlamlı bulunmaması.
Stratejik Planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri	Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerine ilişkin mevzuatın uyumlaştırılması	Mevzuatın birleştirilmesi, sadeleştirilmesi, bütünleştirilmesi, performans göstergelerinin sadeleştirilerek uyumlaştırılması.
	Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılması	Tek kurul-komisyon, tek rapor, tek ekip, idari personelin temsil edilmesi, kalite ve stratejik planın ayrılmazlığı, tek sekreteryaya, sistem ve süreçleri birleştirecek bir mekanizma.
	Personelin eğitilmesi ve sahiplenme	Hizmet içi eğitim, personelin sahiplenmesi, üst yönetimin sahiplenmesi.

Tablo 5.91. Verilerin Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Tema, Kategori ve Kodlar

Tema-1: Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin mevcut durumu

Bu tema kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme formunda “Üniversitenizde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının, bu yaklaşımların amaçlarıyla (*kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, örgütün uzun dönem varlığını sürdürmesi, sürekli iyileştirme, örgütsel performansın artırılması, vb.*) ve ilkeleriyle (*liderlik, müşteri odaklılık, katılımcılık, ekip çalışması, sürekli iyileştirme, kontrol ve örgüt kültürü, vb.*) uyumlu bir şekilde yürütüldüğünü düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtların analizinde beş kategori ortaya çıkmıştır: Stratejik planlama ve kalite yönetimi uygulamalarının yaklaşımların amaç ve ilkeleri ile uyumuna ilişkin görüşler, süreçlerin mevzuatı, süreçlerin aktörleri, süreçlerin çıktıları ile Vakıf üniversitelerindeki uygulamalara ilişkin görüşler.

a) Stratejik planlama ve kalite yönetimi uygulamalarının yaklaşımların amaç ve ilkeleri ile uyumuna ilişkin görüşler

Stratejik planlama ve kalite yönetimi yaklaşımları çalışmanın dördüncü bölümünde detaylı bir şekilde tartışıldığı üzere belirli ortak amaç ve ilkelere sahiptir. Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, örgütün uzun dönem varlığını sürdürmesi, sürekli iyileştirme, örgütsel performansın artırılması, vb. unsurlar her iki yaklaşımın amaçlarını oluştururken, liderlik, müşteri odaklılık, katılımcılık, ekip çalışması, kontrol ve verilere dayalı yönetim vb. gibi unsurlar her iki yaklaşımın ilkelerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda katılımcılara üniversitelerinde yürütülen stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının bu yaklaşımın amaç ve ilkelerini ne düzeyde karşıladığı sorulmuştur. Verilen yanıtların analizinde en fazla vurgulanan kodların stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin rehberlerde süreçlerin ‘paydaş katılımı’, ‘üst yönetimin liderliği’ ve ‘ekip çalışması’ şeklinde yapılması gerektiğinin belirtilmiş olduğudur. Bu bağlamda kodlara ilişkin katılımcılara ait doğrudan alıntılar şöyledir:

K1: Aslına bakarsanız biliyorsunuz stratejik planlar hem 5018 sayılı Kanun hem de ilgili yönetmelik ve rehberlere göre hazırlanıyor. Zaten 5018’in çıkış mantığı kaynakların 3E²⁶ ile yönetilmesi ve hesap verilebilirliğin sağlanmasıdır. Dolayısıyla, zaten mevzuat boyutunda bu ilke ve amaçlara bir gönderme, bu ilke ve amaçlarla bir uyumluluk var. Öte yandan biliyorsunuz üniversitelerde stratejik planlar hazırlanırken

²⁶ 3E ile “etkililik, ekonomiklik ve etkinlik” kavramları işaret edilmektedir.

dikkate alınması gereken bir rehber var: Üniversiteler için Stratejik Plan Hazırlama Rehberi, bu rehberde de sizin plan hazırlarken nereden başlayacağınız ve planı nasıl tamamlayacağınız madde madde anlatılıyor. Bu rehberde de paydaş katılımı diyor, ekip çalışması diyor, üst yönetim stratejik plan genelgesi hazırlaması diyor, SWOT analizi yap diyor, aslında neyi nasıl yapacağımızı rehber en ince ayrıntısına kadar söylüyor. Kaliteye gelecek olursak, kalitede de YÖKAK'ın çıkarmış olduğu KİDR'leri ona göre hazırladığımız Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Klavuzunda da üniversitelerin kalite ölçütleri tek tek belirtilmiş. Üniversitelerde yürütülen bütün hizmetlere yönelik kalite ölçütleri sıralanmış, ancak yapıyoruz da bu yapılanlar adeta bir makyaj gibi kalıyor, sanki görüntüyü kurtarıp, niteliği gözden kaçırıyoruz.

K7: Misyon vizyon ve temel değerler Kalite Komisyonu tarafından çalışılarak Strateji Geliştirme Kuruluna geldi, karşılıklı paslaşarak ve destek alarak çalışmalarımızı yürüttük. Bu bakımdan ekip çalışması, rektör hocamızın liderliği ve hocalarımızın da aktif katılımı ile süreçlerimizi gerçekleştirdik.

K14: 2019 yılından sonra biz kendi üniversitemizde kendi kaynaklarımızla stratejik plan hazırlama çalışmaları yürüttük, bu kapsamda detaylı analizler yaptık ekip çalışmasıyla, ben rektör hocaya bağlı çalışıyorum bu arada, hocamız da çok sahiplendi, bu şekilde bizlerde bu ilkeler ile uyumlu olarak çalışmalarımızı gerçekleştirdik. Aynı şekilde kalite çalışmalarında da ekip çalışması ve paydaş katılımı ile çalışmalarımızı yürütmeye çalışıyoruz. Ama bu durumda personelin yetkin, bilgili ve eğitilmiş olması çok önemli.

Doğrudan alıntılardan da görüldüğü üzere, görüşmelerde katılımcıların stratejik planlama ve kalite yönetimi yaklaşımlarının amaç ve ilkelerinden haberdar olduğu hem stratejik planlama hem de kalite yönetimine ilişkin yasal düzenlemelerde bu amaç ve ilkelerin izdüşümünü gördükleri, uygulama da sorunlar yaşansa da çalışmaların belirli oranda ekip çalışması, üst yönetimin liderliği, paydaş katılımı gibi ilkelere uyumlu olarak gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Ancak stratejik planlama ile kalite yönetimi yaklaşımlarının ana amaçlarını oluşturan müşteri odaklılık ile sürekli iyileştirmenin faaliyetler yürütülürken pek de göz önünde bulundurulmadığı anlaşılmaktadır.

a) Süreçlerin mevzuatına ilişkin görüşler

Üniversitelerde stratejik planlamaya ilişkin temel mevzuat 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunudur. Stratejik planlamaya ilişkin yönetmelik, rehber, usul ve esaslar 5018 sayılı Kanuna dayanılarak oluşturulmuştur. Stratejik planlama sürecine ilişkin mevzuatı hazırlayan kurum ise Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığıdır. Öte yandan üniversitelerde kalite yönetimi sürecine ilişkin temel mevzuat 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunudur. Kalite yönetimi sürecine ilişkin yönetmelik, kılavuz ve rehberler de YÖKAK tarafından hazırlanmaktadır. Dolayısıyla, görüşme gerçekleştirilen katılımcıların da sıklıkla

vurguladığı “mevzuatın ayrılığı, farklı kanun ve yönetmelikler ile sürecin yürütülmesi, düzenleyici kurumların farklı olması, mevzuatta eş güdüm ve koordinasyonun olmaması” kodları ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle kodlara ilişkin katılımcılara ait doğrudan alıntılar şöyledir:

K6: Üniversitelerde mevzuattan kaynaklı idari anlamda birçok çalışma yürütülüyor. İç kontrol, kalite, stratejik planlama gibi. Aynı zamanda hem iç denetim hem de dış denetim faaliyetleri de söz konusu. Hal böyle olunca yaşanan en büyük problem mükerrerlik.

K12: SGDB’ler 5018 sayılı Kanun ile kuruldu, bunun yanında özellikle üniversitelerde yer alan SGDB’ler 5018’den kaynaklı iç kontrol, ön mali kontrol, stratejik planlama, faaliyet raporu gibi görevlerinin yanında muhasebe hizmetlerini de yürütmekteler. Buna ilişkin de çok çeşitli mevzuat var. Gider ve gelir mevzuatı. Bunun yanında biliyorsunuz kalite işlerimiz de var. Onun mevzuatını da YÖKAK düzenliyor. Aynı zamanda stratejik plana ilişkin yönetmelik ve rehberler de Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanıyor. Velhasıl mevzuat anlamında ne ararsanız var da var...

K3: Kalite yönetimi ile stratejik planlama sürecinde temel sıkıntı şu, stratejik planlama mevzuatını hazırlayan Cumhurbaşkanlığı SBB, kalite mevzuatını YÖKAK hazırlıyor. Yani iki farklı kurum hazırlıyor, mesela SBB mevzuatına göre 5 amaç, her amaç için maksimum 5 hedef, her biri için maksimum 5 tane gösterge belirleyeceksiniz diyor. Böylece bu göstergeler içinde sizin için en önemli olan 15 tanesini temel performans göstergesi olarak belirleyeceksiniz. O göstergelere baktığımda benim üniversitem için ne önemli ben onları o temel performans göstergelerinde göreceğim. Şimdi üstteki o düzenleyici kurumların arasında koordinasyon olmazsa benim burada kurullarımın arasında da olmaz, hocalarımın arasında da olmaz, böyle bir sıkıntı var.

Alıntılardan da görüldüğü gibi mevzuatın çok fazla ve birbirinden ayrı olması hususu katılımcılar tarafından üzerinde durulan önemli bir konudur. Hatta bu ayrılığın ortaya çıkardığı sonuçlar Tema-2 stratejik plan ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunlar başlığı altında detaylı bir şekilde ifade edilmiştir.

b) Süreçlerin aktörlerine ilişkin görüşler

Üniversitelerde stratejik planlama sürecine ilişkin çalışmalar rektör başkanlığında oluşturulan Strateji Geliştirme Kurulu tarafından yürütülmektedir. Kalite yönetimi sürecine ilişkin çalışmalar ise rektör başkanlığında, rektörün bulunmadığı zamanlarda rektör yardımcısı başkanlığında oluşturulan Kalite Komisyonu aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin aktörlerine ilişkin katılımcı görüşlerinin toplandığı kategorilerde görüşme yapılan kişiler bu aktörler ile çalışma yöntemlerinden bahsetmişlerdir. Bu bakımdan görüşülen katılımcıların birçoğu iç kontrol çalışmaları kapsamında kurulan kurul ve ekiplere de

değınmişlerdir. Bu bağlamda, bu kategoride kodlar “strateji geliştirme kurulu, kalite komisyonu, iç kontrol izleme ve yönlendirme kurulu, birim stratejik planlama ekipleri, birim kalite ekipleri, birim iç kontrol ekipleri, SGDB” şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu kategoriye ait katılımcıların görüşlerini belirtir bazı doğrudan alıntılar şöyledir.

K6: Örneğin bazı üniversitelerde stratejik planlama süreçleri de çok bürokrasi ortaya koyacak şekilde yürütölmekte. Başka üniversiteler bunu nasıl yapıyor diye baktığımızda süreçlerin çok dallandırılıp budaklandırıldığını gördük. Komisyon komisyonun altında, ekipler ekiplerin altında bu şekilde biz işleri yürütemeyeceğimizi anladık. Biz daha bütüncül bir yaklaşımla hareket ederek kalite komisyonunu da stratejik planlama çalışmalarına dahil ederek çalışmalarımızı yürüttük. Böylece kalite komisyonunda bazı çalışmaları olgunlaştırıp stratejik plana ekledik. Ancak biz stratejik planlama organizasyonunu daha kestirme ve dağılmadan gerçekleştirdik.

K21: Şimdi kalite yönetimi çalışmaları kapsamında biz kalite komisyonu kuruyoruz, planlama kapsamında strateji geliştirme kurulu kuruyoruz ve ikisi farklı kurul komisyonlar aracılığıyla yürütölüyor. Böyle olunca da hem plan çalışmalarında hem de kalite yönetim çalışmalarında eş güdümü sağlamak için koordinatörlüğümüz var.

K11: Kalite çalışmalarının kalite komisyonu liderliğinde yürütölüyor, bu kapsamda komisyonun altında KİDR'in ana başlıkları ile uyumlu olarak alt çalışma grupları var, birimler düzeyinde birim kalite ekiplerimiz var. Öte yandan Strateji Geliştirme Kurulumuz stratejik plan çalışmalarını yürütölüyor, yine bu kurumumuzun altında da yine alt çalışma ekipleri var. Kalite ile benzer şekilde birimler düzeyinde de birim stratejik planlama ekiplerimiz mevcut. Bunlarla da bitmiyor, üniversitelerde iç kontrol çalışmaları da yürütölüyor, bu çalışmalar da Kamu İç Kontrol Rehberi doğrultusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından koordine edilerek yönetiliyor, birimler bazında da iç kontrol ekipleri var.

K12: Biz 5018 sayılı Kanun ile kurulduk. Üniversitenin kalite komisyonu sekreteryasını da SGDB yürüttü. Ama sonrasında ayrı bir oluşum oldu, çünkü SGDB'lerin üzerinde o kadar ayrı ve çeşitli bir iş yükü var ki, stratejik yönetim var bu ayrı bir alan, bütçe var, bunun dışında muhasebe var, ön mali kontrol var hepsi ayrı alan. Bunların üzerine kalite de işin içine girdiğinde üzerimizdeki yük artıyor, ancak kurum hafızası yönünden bu işlerin SGDB'ler üzerinden yürütölmesi çok önemli, çünkü kalite ofisi bugün var yarın olmayabilir.

Doğrudan alıntılarında gösterdiği gibi, sürecin aktörleri kategorisinde katılımcıların sıklıkla vurguladığı noktanın stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin farklı kurul, komisyon, alt çalışma grupları ile birim ekipleri aracılığıyla yerine getirilmesidir. Bu kategoriye ilişkin görüşler aynı zamanda stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunların da habercisi niteliğini taşımaktadır. Başka bir deyişle stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin farklı aktörlerce yerine getirilmesi ilerleyen başlıklarda belirtilen bazı sorunların da yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

c) Süreçlerin çıktılarına ilişkin görüşler

Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin temel çıktıları özellikle mali takvim yılı sonunda hazırlanan raporlardır. Ancak stratejik planlar sadece takvim yılı sonunda değil, yılın ortasında da izlemeye tabi tutulmakta ve bu sonuçlarda raporlaştırılmaktadır. Stratejik plan izleme ve değerlendirme sonuçları *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* gereğince idare faaliyet raporları içinde izleyen malî yılın en geç şubat ayı sonuna kadar kamuoyuna duyurulmaktadır. Öte yanda kalite yönetimi süreçleri de kurum içi değerlendirmeye tabi tutulmakta, *Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği* gereği eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerine ilişkin kalite güvencesi süreçlerini izlemek amacıyla hazırlanan KİDR'ler her yıl ocak-mart aylarında YÖKAK tarafından oluşturulan web tabanlı sisteme yüklenmektedir. Her iki rapor da sonuçlandırılma ve duyurulma tarihi bakımından neredeyse aynı zamana denk gelmektedir. Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin çıktısını oluşturan raporlara ilişkin katılımcı görüşlerinin “stratejik planlar yapılıp kenara konulan belgeler değil, stratejik planlar uygulanabilir olmalı, gerçekçi olmalı, raporlar eş güdümlü şekilde oluşturulmalı, göstergeler uyumlaştırılmalı, çok fazla raporlama yapılıyor, mali yıl esas alınmıyor, nitelikten çok sayılar dikkate alınıyor, ezbere iş yapılıyor” kodları etrafında şekillendiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, bu kodlara ilişkin katılımcılara ait doğrudan alıntılarının bazıları aşağıda sunulmaktadır.

K11: *Şu an üniversitelerde KİDR hazırlanıyor, Faaliyet raporu hazırlanıyor, yatırım izleme raporu hazırlanıyor, kesin hesap hazırlanıyor, performans sonuçları tablosu hazırlanıyor. Kesin Hesabı Hazine ve Maliye Bakanlığı istiyor, KİDR'i YÖKAK istiyor, Faaliyet Raporunu CSBB ile Hazine ve Maliye Bakanlığı istiyor, Performans Programı gerçekleşme sonuçları CSBB'ye raporlanıyor. Kamuda artık rapor enflasyonu yaşanmakta, bu enflasyonun bir şekilde merkezi bir otorite tarafından planlanıp, programlanıp ekstra iş yükü doğurmayacak bir şekilde kurumlarda tek bir süreç şeklinde tanımlanması gerektiğini düşünüyorum.*

K16: *Hazırlamakla yükümlü olduğumuz çok fazla rapor var ve bu durum yorgunluğa yol açıyor, büyük fabrikada bile kalite çemberleri ile bu döngülerin çalışması abartılırsa işin cılkı çıkıyor. Sürekli raporlar yazılıyor. Raporlarda zaten tutsun diye hedef konuluyor. Ortada bir sıkıntı var.*

K12: *Ya birbirinin teyidi olan raporlar, yani birbiri ile aynı, faaliyet raporunu çıkarıyorsun, öte yandan KİDR'i çıkarıyorsun, diğer yandan Mali Durum ve Beklentiler Raporunu çıkarıyorsun. Performans programını çıkarıyorsun. YÖK işte karne dediğimiz raporlar var onları çıkarıyorsun, valiliğin istediği raporlar var onları*

yazıyorsun, hepsi aynı bilgileri içeren neredeyse, 16 rapor, bu da çok yoruyor. Müthiş yoruyor. Yani insan emeği burada çok şey, yorucu bir süreç yürütüyorsunuz.

K8: Devlet burada kendini anlatmaktan ziyade, sayılara takılmış durumda. Biz sayılarla bakıyoruz. Sayılarla da baktığımız için insanlar işi gücü bırakıp sayıları sağlamaya çalışıyor. Aslında kalite de ve stratejik planda da durum aynı, dolayısıyla nitelik mi önemli nicelik mi önemli. Önce buna karar vermemiz gerekiyor. Sayılara takılırsak ben size dünyanın en güzel stratejik planını yazarım. Masa da veriyi üretim, hedefleri de belirlerim, hedeflere de ulaşırız. O zaman gerçeklikten koparız. Bütçede de oturtamıyoruz bunu. Hatta bu işi yapan personel de bütçe ile performans programının bağlantısını kuramıyor. Hep ezbere iş yapıyoruz.

K3: Stratejik planlar sizin tezinizde ortaya çıkacaktır ki yapılıp kenara konuluyor maalesef. Biz stratejik planı rafa kalsın diye yapmıyoruz. Üç ay boyunca her hafta toplandık. Biz önce iki haftada bir, üç ay boyunca her hafta toplandık. Rapor çıkartmaya çalışıyoruz, hazırlıyoruz değil. Biz istiyoruz ki üniversite bunları uygulasin.

Katılımcıların hem stratejik plan hem de kalite yönetimi süreçlerinin çıktılarını ‘oldukça’ fazla, ‘çok benzer performans göstergeleri’ üzerinden yürütüldüğü ve ‘niteliğinden çok niceliğine’ odaklanıldığı hususları üzerinden değerlendirdikleri görülmektedir.

d) Vakıf Üniversitelerindeki uygulamalara ilişkin görüşler

Katılımcılar kendi üniversitelerindeki stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini değerlendirirken sıklıkla vakıf üniversiteleri ile devlet üniversitelerini kıyaslama yoluna başvurmuşlardır. Öte yandan görüşme formunda hali hazırda “Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının devlet ve vakıf üniversiteleri özelinde farklı süreç ve aşamalar şeklinde mi yürütülmektedir?” sorusu da yöneltmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin cevapları ile soru dışındaki yorumlarının “Vakıf üniversiteleri daha iyi yapıyor, vakıf üniversitelerinde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini işletmek daha rahat, bütçesel olarak özgürler, daha ciddiye alıyorlar, rekabet etmeleri gerek, daha çok nitelikli öğrenci çekmeleri gerek, az maliyetli hizmet sunmak zorundalar, ticari bir tarafları var, raporları daha kısa” kodları etrafında şekillendiği tespit edilmiştir. Bu kodlara ilişkin olarak katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda yer almaktadır.

K6: Evet, vakıf üniversitelerinin ana amacı müşteri kazanmaktır. Gerçekten amacına hizmet eden şekilde kalite çalışmalarını yürütmekteler. Mesela ilgili mevzuata göre vakıf üniversitelerinin stratejik plan, faaliyet raporu ve performans programı hazırlama yükümlülüğü bulunmamakta. Ancak Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğine göre vakıf üniversiteleri de kalite çalışmalarını yürütmekle ve KİDR hazırlamak ile yükümlü tutulmuş. Dolayısıyla, vakıf

üniversiteleri örgütsel yapıları gereğince bu yaklaşımları daha iyi ve yerinde uygulayabilmekteler. Bu yaklaşımlar vakıf üniversiteleri için daha uygun. Çünkü onlar daha çok müşteri kazanmak ya da rekabet edebilmek için kaliteli ve az maliyetli hizmet sunmak zorundalar. Ancak aynı şeyleri devlet üniversiteleri için söylemek zor.

K8: Bizde yaygın bir gelenek var, herkes birbirini kopyalayarak işlerini görüyor. Ancak vakıf üniversitelerinin bence şöyle avantajlı bir durumu var, bu bakımdan vakıf üniversitelerinin en nihayetinde ticari bir tarafı var. Vakıf üniversitesi kendini gerçekleştirmek, ispat etmek ve daha çok alanda yer almak istiyor. Bu bağlamda nitelikli öğrenci tarafından daha çok tercih edilmek istiyor. Devlette sanırım bu kaygı çok yok.

K12: Vakıf üniversiteleri daha rahat, mesela bizim uymamız gereken mevzuat var ama vakıf üniversiteleri karar almasında daha rahatlar. Raporları daha kısa, mesela biz stratejik plan hazırladık 160 sayfa, çok fazla. Mesela ben KİK'e tabiyim, ama vakıf üniversiteleri giderlerini daha rahat yapıyor. Mesela ben stratejik plan hazırlıyorum, ama hedeflerimi gerçekleştirme de finansal bağlamda bütçe alamadığım için sıkıntılar yaşıyorum. Ama vakıf üniversitelerinde vakıf tarafından gelen finansal destek, harcama kolaylığı da var. Dolayısıyla, harcama konusunda elleri daha rahat.

Öte yandan vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcıların yorumları da bu kategori altındaki kodları içerdiği için bu başlık altında sunulmuştur. Bu kapsamda vakıf üniversitelerinde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerine ilişkin aşamaların “eşgüdümlü, uyumlaştırılmış, kısa işlem adımları” gerektirecek şekilde yürütüldüğü ortaya çıkmıştır. Bu çıkarımı destekleyecek doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

K15: Devlet üniversitelerine gittiğimizde sorduğumuz sorular, uyum. Çalışmaların yürütülmesi ile ilgili muhatap olduğunuz kişiler de birbirinden bambaşka oluyor aslında. Ama devlet üniversitelerine göre vakıf üniversiteleri stratejik planı kalite güvence çalışmalarını pratikte birleştiriyorlar. Mesela kurul ve komisyonlarımız ayrı olsa da biz üniversite olarak stratejik planlama ile kalite çalışmalarını kalite komisyonunda birleştiriyoruz. Bizim stratejik planımızı ya kalite süreçlerini koordine eden ekipte farklı. Ama stratejik plan ile kalite çalışmalarını bağımsız tutamazsınız zaten yani tutmaya kalksanız bile bunu muhakkak bir noktada uyumlaştırmak gerekiyor. Yani stratejik planı takibini yaparken, PUKÖ döngülerini kapatırken aslında eğitim, öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı süreçlerini de işin içine dahil etmezseniz bu kapanmıyor zaten. Yani koyduğunuz hedefler stratejik planınızda olacak ki o hedeflere uygun çevrimleri kapatabilesiniz. Çünkü hadi kalite çalışmalarını bu tarafta yapalım. Stratejik plan çalışmalarını şu tarafta yapalım, böyle yapamazsınız. O yüzden de biz hep hedeflerimizi hep bu üç ana başlık çerçevesinde yürütmeye çalışıyoruz.

K20: Biz hem stratejik planlama hem akreditasyon ve kalite çalışmaları hem de faaliyet raporlarını tek bir birimden çıkarıyoruz. Aslında biz direktörlük makamına bağlı ofis şeklinde yapılandırıldık. Bu ofis nasıl çalışmalı diye iş analizleri gerçekleştirdik ve buranın daha bağımsız hiyerarşik yapıdan yalıtılması için rektörlük ofisi gibi kurgulanması gerekiyor. Daha hızlı çalışmak için şöyle bir şey yaptık. Çalışma ekibimizde ekonometrist var, iktisatçı var, istatistikçi var, sosyoloğumuz var. KİDR'i de bizim ekibimiz yazıyor, faaliyet raporunu da bizim ekibimiz yazıyor, stratejik planı da biz izliyoruz değerlendiriyoruz. Stratejik planın koordinasyonu

bizde, akademik performansın koordinasyonu bizde. Bunlar bizim ofisten geçtiği için biz bir bağlantı noktası oluşturuyoruz. Evet belki çok fazla raporlama yapıyoruz ama biz bu raporlara ilişkin verileri bütünleşik bir veri yönetim sisteminden çektiğimiz ve tek elden yaptığımız için sorun olmuyor. Bu bakımdan bir daha dönüp birimlere veri istemiyoruz.

K14: Biz koordinatörlük olarak doğrudan rektöre bağlı olarak çalışmalarımızı yürütüyoruz. Stratejik planlar bir kişinin masa başında yapacağı, ağdalı cümlelerle yazılması gereken metinler değildir. Smart olması lazım, uygulanabilir ve gerçekçi olması lazım. Biz bir iş modeli oluşturduk. Üniversiteler yaşayan dinamik bir organizasyondur. Dolayısıyla, bu organizasyonun da diğer organizasyonlar gibi rekabet etmesi gerekir. Biz kurumsal yönetim başlığı altında bir model oluşturduk. Üniversiteler sadece eğitim, öğretim, toplumsal kaktı ve araştırma geliştirme fonksiyonlarından ibaret değildir. Bu fonksiyonların daha iyi daha verimli çalıştırılması için performans yönetimi, iş süreçlerinin yönetimi, dijital dönüşüm, teknoloji, veri, insan ve öğrenci mekanizmaları vardır. Dolayısıyla, biz bu anlayışla hem stratejik plan hem de kalite yönetimi çalışmalarını yürütüyoruz. Bu bakımdan öncelikle hem KİDR'deki hem de stratejik planda yer alan anahtar göstergelerimizi uyumlaştırdık.

Doğrudan alıntıların da gösterdiği gibi vakıf üniversitelerinin çoğunda stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin tek elden yürütüldüğü ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, katılımcıların verilerini web tabanlı sistemler aracılığı ile temin ettiği hem stratejik plan hem de kalite yönetimi süreçlerinin anahtar göstergeler bakımından uyumlaştırıldığı ve hızlı hareket kabiliyetine erişmek amacıyla doğrudan rektörlüğe bağlı ofis ve koordinatörlük şeklinde örgütlendikleri anlaşılmaktadır.

Tema-2: Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunlar

Bu tema kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme formunda “Stratejik planlama bağlamında hangi tür sorunlar ile (Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması; Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin motivasyon sorunu; Çalışanların stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmemesi, vb.) karşılaşmaktasınız?” ile “Kalite yönetimi çalışmaları bağlamında hangi tür sorunlar (Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında eş güdümün sağlanamaması; Üniversitede kalite çalışmalarının ekstra iş yükü ortaya çıkarması; Çalışanların kalite çalışmalarını sahiplenmemesi, vb.) ile karşılaşmaktasınız?” soruları yöneltmiştir. Bu soruya verilen yanıtların analizinde üç kategori ortaya çıkmıştır: Mevzuat kaynaklı sorunlar, organizasyon kaynaklı sorunlar ve personel kaynaklı sorunlar.

a) Mevzuat kaynaklı sorunlar

Bu kategoriye ilişkin sorunlar stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin mevzuatına ilişkin görüşler kategorisi başlığı altında da dile getirilmiştir. Bu bağlamda, bu kategori altında ortaya çıkan kodlar “mevzuatın farklı olması, fazla kurul komisyon, üyelerin farklı olması, idari personelin yeterince temsil edilmemesi, fazla ve farklı ekipler kurulması, farklı raporlar hazırlanması, işi yapan personelin kurullarda yeterince yer almaması, raporların niteliğinin çok önemsenmemesi”dir. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda sunulmaktadır.

K3: Kalite yönetimi ile stratejik planlama sürecinde temel sıkıntı şu, stratejik planlama mevzuatını hazırlayan Cumhurbaşkanlığı SBB, kalite mevzuatını YÖKAK hazırlıyor. Yani iki farklı kurum hazırlıyor.

K11: Kesin Hesabı Hazine ve Maliye Bakanlığı istiyor, KİDR’i YÖKAK istiyor, Faaliyet Raporunu CSBB ile Hazine ve Maliye Bakanlığı istiyor, Performans Programı gerçekleştirme sonuçları CSBB’ye raporlanıyor. Kamuda artık rapor enflasyonu yaşanmakta, bu enflasyonun bir şekilde merkezi bir otorite tarafından planlanıp, programlanıp ekstra iş yükü doğurmayacak bir şekilde kurumlarda tek bir süreç şeklinde tanımlanması gerektiğini düşünüyorum. Bu durum ulusal bazda mevzuat değişikliği ile beraber kurumlar arasında bir koordinasyon da gerektirmekte. Çünkü CSBB bir düzenleme yapıyor, Hazine ve Maliye Bakanlığı bir düzenleme yapıyor, zaman zaman Milli Eğitim Bakanlığı YÖK ayrı bir düzenleme yapıyor, YÖKAK tamamıyla farklı süreçler ve düzenlemeler yapıyor. Bütün bunları denetleyen Sayıştayımız var, Sayıştay denetimlerinde bu süreçlerin birleştirilmesiyle ilgili kurumlara raporlamalar yapılıyor. Ama bununla ilgili kamuda bir uygulama bütünlüğü sağlanması için merkezi bir otoritenin süreç planlaması yapması gerekiyor. Ama şu anda kamuda böyle bir planlama yok!

K12: Bugün üniversitelerde kalite ve stratejik planlama çalışmaları farklı mevzuatlara göre gerçekleştirildiği için ayrı süreçler şeklinde yürütülmekte. Bu kapsamda ayrı kulvarlarda çalışmalar gerçekleştiriliyor. Ancak kalite ile stratejik planlamayı birbirinden ayıramazsınız. Aynı zamanda her iki süreç içinde farklı kişilerin yer aldığı kurullar kuruluyor, bu kurullarda işi yapan personel temsiliyeti yeterince sağlanmıyor.

K7: Bugün raporlarda çok fazla nitelik ile ilgilenilmiyor. Ancak planlamada temel amaç hedefi ne olursa olsun gerçekleştirmek olmamalı, hedefi gerçekleştirmenin yanında niteliği artırmak da bir amaç olmalı. Bu bakımdan üniversitelerin basit performans göstergeleri yerine onların niteliğini artıracak ve onları zorlayacak temel ve gerçekçi performans göstergeleri saptamaları gerektiğini düşünüyorum. İlla %100 olması o üniversitenin çok iyi olduğu anlamına gelmiyor. Önemli olan bilinç düzeyidir. Bu yıl o göstergeye ilişkin gerçekleştirme düzeyi %100 olmayabilir, %60’ını gerçekleştirmiştir, bir yol almıştır. Onu tamamladığında üniversiteye çok büyük katkı sağlayacaktır.

K10: Kalite yönetimi çalışmalarının yanına iç kontrolü de katabiliriz. Diğer kamu kurumlarında ve üniversitelerde kalite ayrı bir süreç şeklinde yürütülüyor, stratejik plan ayrı bir şekilde yürütülüyor, iç kontrol ayrı bir süreç şeklinde yürütülüyor.

Stratejik planlama tüm bu süreçlerden bağımsız bir şekilde yürütülüyor. Aslında bu işin temeli planlamadır. Plan-program hazırlanır, uygulama süreci iç kontrolün işidir. İç kontrolün uygulamaları da kalite yönetim çalışmaları ile incelenir, rötüşlanır ve sonuçlandırılır. Ancak bu aşamaların hepsi ayrı ve bağımsız süreçler şeklinde yürütüldüğü için etkinliği de sağlanamıyor. Farklı farklı ekipler çalıştığı için bu işin ruhu tek bir ekipte kalmıyor. Planı farklı bir ekip hazırlıyor, uygulamayı farklı ekip yapıyor, sonucu farklı bir ekip değerlendiriyor. Dolayısıyla, hazırlığı yapan ekip, uygulamayı ve sonucu takip edemediği için sadece kendine yansıyan süreci takip ediyor. Dolayısıyla, bu süreçlerin hepsini yapan ekip aynı ekip olsaydı bu işin mantığı kavranırdı hem uygulamada bütünlük sağlanırdı hem de sonuçlar değerlendirilip geri dönüşü alınırken birimler daha nitelikli geri bildirimlere ulaşır ve iş daha nitelikli bir şekilde gerçekleştirilirdi. Şu anda üniversitemizde farklı yapılanmalar var, kurul komisyon yapılanması var, koordinatörlük yapılanması var ve idari birimler yapılanması var. Dolayısıyla, bir kurumda kaliteyi sağlamak için öncelikle standardizasyon ve uygulama bütünlüğünün sağlanması lazım.

Hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi süreçlerinin farklı mevzuat hükümleri çerçevesinde yürütülmesinin uygulamada fazla raporlamaya, farklı kurul ve komisyonların teşekkül ettirilmesine, işi gerçekleştiren idari personelin bu kurul ve komisyonlarda yeterince temsil edilmemesine yol açtığı ortaya çıkmaktadır.

b) Organizasyondan kaynaklı sorunlar

Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerine ilişkin çalışmalar gerçekleştirirken görüşme yapılan kişiler yaşadıkları sorunları “Kırtasiyecilik, çok fazla toplantı yapılması, ekstra iş yükü, yalnızca çalışan kişiler üzerinden işlerin yürütmesi, verilerin web tabanlı sistem ile toplanmaması, gerçek ve doğru veriye ulaşamaması, veriler arasında tutarlılık sağlanamaması, personelin eğitilmemesi, yöneticilerin bilgisizliği, yöneticilerin sık değişmesi, üst yönetimin sahiplenmemesi, liyakate önem verilmemesi, kurumsal aidiyetin sağlanamaması, koordinasyonun sağlanmaması, bu işler tek bir kişi ya da birimin işi değil, herkesin işi, eşgüdümün sağlanamaması, hesap sorma mekanizmasının olmaması” kodları etrafında dile getirmişlerdir. Bu bakımdan bu kodlar stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uygulanması aşamasında organizasyonel kaynaklı sorunlar olarak kategorileştirilmiştir. Buradan hareketle bu kategoriye ilişkin katılımcıların bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmektedir.

Katılımcıların organizasyonel kaynaklı sorunlara ilişkin en sık yaşadıkları sorunun veri toplama aşamasında olduğu görülmektedir. Hem stratejik plan hem de kalite yönetimi süreçlerinde veri toplamak oldukça önemli bir faaliyettir. Veriler ile stratejik plan belirli periyotlar ile izlenip değerlendirilmekte, kalite yönetimi bakımından sürekli gelişme ve iyileştirmeler ölçülmektedir. Dolayısıyla, katılımcılar birbirine

benzer raporlar hazırladıklarını, çoğunlukla manuel ortamda (resmi yazı ile) mükerrer veriler topladıklarını, veriler arasında tutarlılık sağlayamadıklarını, doğru veriye çok zor ulaştıklarını ifade ederek bu durumun birimler özelinde ekstra iş yükü ve yılgınlık yarattığını vurgulamaktadır. Buradan hareketle stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde veri toplama faaliyetine yönelik yaşanan sorunlara ilişkin katılımcıların bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmektedir.

K6: Üniversitelerde mevzuattan kaynaklı idari anlamda birçok çalışma yürütülüyor. İç kontrol, kalite, stratejik planlama gibi. Aynı zamanda hem iç denetim hem de dış denetim faaliyetleri de söz konusu. Hal böyle olunca yaşanan en büyük problem mükerrerlik. Örneğin iç kontrol çalışmaları kapsamında birimlerden istediğimiz bilgileri kalite çalışmalarında tekrar istiyoruz. Ya da faaliyet raporunda istediğimiz verileri stratejik plan izleme çalışmaları kapsamında yeniden istiyoruz. Bu durum da birimler de bir yılgınlık yaratmakta ve kırtasiyecilik doğurmaktadır. Aynı şeyleri yapınca harcama birimleri de tepki veriyor. Bununla birlikte kalite çalışmalarında bir şablon veya el kitabı yok, iç kontrolde böyle bir şablon olmasına rağmen kalitede yok. Dolayısıyla, bu alanda mevzuatsal bir boşluk var. Kalite güzel bir şey ancak uygulayabilene güzel bir şey.

K3: Veri toplamada çok ciddi sorunlar yaşıyoruz, çünkü bizim veri toplayacak bir sistemimiz hala yok, üniversitenin kendi iç çalışmalarıyla da bir iki sistem kuruldu, firmalar ile de görüşüldü, bir iki demo taban üzerinden çalışıldı, ama tam ihtiyacı karşılamadı, biz çok büyük bir üniversiteyiz, hiçbir program bizim üzerimize oturmadı, hep bir bölümü eksik kaldı. Daha küçük üniversitelerin kullandığı yazılımlar bize uymuyor mesela. Dolayısıyla, bizim için hem hazır hem de bize daha uygun bir program olması gerekiyor ama bize uygun bir program bulunamadı. O yüzden biz hala yazıyla eski usul, tüm birimlere yazı yazıyoruz, oradan gelen cevaplar ışığında bir şey yapıyoruz. Raporlarımızı hazırlıyoruz ama bazen verilerin doğruluğunu nasıl teyit ediyoruz? Bunu çok teyit etme şansımız yok. Çünkü 130 tane birimden veri topluyoruz ve şu an sadece stratejik planda 90 tane performans göstergemiz var. Veriler gelecek, geçmiş senelerle karşılaştıracakız, eğer çok absürt bir fark yoksa fark etme şansımız yok çok değişik bir şey olursa o zamanda ancak fark edip teyit edebiliyoruz veriyi. Öbür türlü teyit etme şansımız olmuyor, çünkü bir de bizim şubat ayı sonunda idari faaliyet raporunu, mart sonunda stratejik plan izleme ve değerlendirme raporunu teslim etmememiz gerekiyor, veriler ancak hala gelme aşamasında, bu veriler geliyor ve sonrasında konsolide ediliyor, bütün bunları toplayın, analiz edin, raporlayın, ancak yetiştirebiliyoruz. Sürede çok sıkıntılı.

K1: VYS²⁷ diye bir çalışma yaptık, Cumhurbaşkanlığına gidildi, bir sürü çalışma yapıldı ama biz hala veriyi yazıyla topluyoruz. Bizim bu anlamda esnek bir yapıya da ihtiyacımız var. Biz boğuluyoruz bu verinin içinde. Mesela bizim üniversitemizde verileri toplamaya ilişkin koordinatörlük kuruldu, baktığınız zaman verileri onun toplaması lazım, bizim veriyi o koordinatörlükten almamız lazım, ama biz hala veriyi kendimiz topluyoruz. Mesela bazı üniversitelerin veri toplama koordinatörlükleri çok

²⁷ Veri yönetim sistemi.

iyi durumda ve çalışıyor. Amerika'yı yeniden keşfetmeye gerek yok. Ama sözün özü şu bizim veriyle olan mücadelemiz sürüyor.

K12: 2016 yılında başladı kalite çalışmaları. 2016 yılında şunu gördük, Kalite komisyonu KİDR'i hazırlıyor, SGDB faaliyet raporunu hazırlıyor. Geri bildirim raporlarını hazırlıyorlar, biz stratejik planı hazırlıyoruz. Buradaki izleme değerlendirmelerinde verilerin örtüşmediğini gördük. KİDR'i onlar ayrı hazırlıyor, üniversiteler biliyorsunuz verilerin günden güne değiştiği yerler, benim topladığım dönem ile onların topladığı dönem de farklı, bunların eşleştirmesini yapamadık. Öğrenci sayısını onlar farklı söylüyor, benimki farklı arada tutarsızlıklar oluyor.

Stratejik planlama ve kalite yönetimi sürecinde organizasyon kaynaklı olarak kategorileştirilen bir diğer sorunun her iki süreç açısından koordinasyonun sağlanamamasıdır. Katılımcılar stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının farklı kurul, komisyonlar ve çalışma ekipleri tarafından yürütülmesinin koordinasyon eksikliğine yol açtığını belirtmektedir. Bu süreçlerin ayrı şekilde yürütülmesi dolayısıyla yaşanan sorunlara ilişkin katılımcı görüşlerinin bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

K1: Koordinasyon eksikliği de önemli bir sorun. Mesela biz hala kalite yönetimi ile stratejik planlama arasında bir koordinasyon sağlayabilmiş değiliz. Bizde süreçlerin birden fazla sahibi var, kalite ve stratejik planlamanın en büyük sıkıntısı o. Yani bir rektör yardımcımız stratejik plandan sorumlu, bir rektör yardımcımız kaliteden sorumlu, bir rektör yardımcımız bilimsel araştırma projelerinden sorumlu. Ama hepsi aynı amaca hizmet ediyor. Biz değerlendirici olarak gittiğimiz üniversitelerde de hep şunu diyoruz, rektör yardımcısının bir tane görev tanımı olur, bu makama a kişisi gelir, b kişisi gelir ama o görev tanımı değişmez. Yani kurumsal ve yönetsel olarak da sorunlar var. Dolayısıyla, süreçler kişiler üzerinden gitmeyince, kişiler değiştiği zaman sorun ve sıkıntı yaşanmayacak, veriler tehlikeye düşmeyecek ve kurumsal hafıza toplanacak. Yani bunu neden bu kadar karmaşıktırıyoruz. Bizdeki durum şu bir kere büyük bir üniversiteyiz ve sistematik olarak yönetsel anlamda doğru bir yapı kurulabilmiş değil maalesef.

K11: Üniversitemizin kurul, komisyon yapısı göz önünde bulundurulduğunda kalite çalışmaları tamamıyla diğer çalışmaların dışında bir şekilde gerçekleştiriliyor. Kalite çalışmalarını farklı bir komisyon çalışıyor ve bu komisyonun birimler nezdinde ekipleri var, yine stratejik planlama farklı bir kurul tarafından gerçekleştiriliyor, bu kurulun da birimler nezdinde farklı ekipleri var, aynı şekilde iç kontrol de öyle... Aslında bu ek iş yükü olarak hem de kurumsal süreçlere yansısı bakımından çok yoğun ve birbirinden bağımsız bir çalışma ortamı ortaya çıkarıyor. Kalite çalışmaları kapsamında kalite iyileştirme planı (KİP) hazırlanıyor. Aslında KİP'lerin temelinde iç kontrol uyum eylem planının yer alması gerekiyor. Ama ne KİP'te iç kontrol uyum eylem planının yansısı var ne de iç kontrol uyum eylem planında KİP'in yansısı var. İkisi aslında aynı yönde ve aynı güzergahta süreçleri gerektirirken, kurumlar da ayrı süreçler şeklinde uyguluyor. Bu da kurumlar da ayrı bir iş yükü, yorgunluk ve bilgilerin paylaşılması bağlamında sorunlar yaratıyor.

Katılımcıların stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları bağlamında yaşadıkları bir diğer organizasyonel kaynaklı sorun üst yönetimin bu çalışmaları yeterince sahiplenmemesidir. Hem stratejik planlama hem de kalite yönetiminin bir örgütte tam anlamıyla uygulanabilmesi ancak üst yönetimin / liderliğin sahiplenmesi ile mümkündür. Bu bakımdan katılımcıların üst yönetimin sahiplenmesinin ne kadar önemli olduğu konusunda hem fikir oldukları görülmektedir. Buradan hareketle katılımcıların stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının üst yönetim tarafından sahiplenilmediğine ilişkin bazı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

K8: Mesela üniversitelerde stratejik planla kalitenin üst yönetim tarafından sahiplenilmesi gerekiyor ya sanki devlet üniversitelerde çok da sahiplenemiyor. Burada biz uygulayıcıların da rolü var, çünkü biz kalite ve stratejik planlamanın önemini yeterince üst yöneticiye izah edemiyoruz. Bizim önerdiğimiz de ya da YÖK'ün önerdiği de bu. Hep diyor ki kalite veya stratejik planlama çalışmalarını bir rektör yardımcısı başkanlığında gerçekleştirin. Çünkü toplantıda rektör yardımcısı oturduğu anda toplantıda daha bir ciddiyet, daha bir mana ve daha bir aktif çalışma görebiliyorsunuz. Üst yönetim bunu sahiplenmediğinde biz personel tarafından bir iş yükü olarak görülüyor. Devlet üniversiteleri 5018 ile başımız derde girmesin, sayıştay bulgu açmasın, başka üniversite şunu yapmış hadi bunu yapalım, o bunu yapmış hadi bunu yapalım. Dolayısıyla, bizim, biz derken devlet üniversitelerinin nitelikli bir ihtiyaç analizi yaparak, mevzuat çerçevesinde sorunlarını ortaya koyması lazım. Hali hazırda şu anki durumumuz günü kurtarmaktan ibaret.

K1: Bir de şu var üniversitelerde çalışan kişiler gerçekten çoğunlukla desteklenmiyor, üst yönetim sahip çıkmıyor, mesela bir koordinatörlük kuruyorsunuz, görev veriyorsunuz bir hocaya ya da bir idari personele, ama ona ofis, ya da personel kaynağı sağlamayınca çalışmıyor istenildiği gibi, dolayısıyla bu da büyük bir risk, bu sefer sizin kurumsal hafızanız sayılan personeli kaybediyorsunuz.

Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin sekreteryaya hizmetleri mevzuat hükümleri uyarınca SGDB'ler tarafından yerine getirilmektedir. Ancak yapılan görüşmelerde yapılan işin sekreteryadan çok daha geniş bir boyutta olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, katılımcılar hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi süreçlerine yönelik olarak yapılması gereken işlerin çoğunlukla SGDB'ler tarafından yapıldığını, bu durumun da hali hazırda yoğun iş yükü bulunan SGDB'ler için sorun yarattığını ifade etmektedirler. Bu hususa ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

K3: Kalite ya da stratejik planlama bir kişinin ya da bir birimin üzerine bırakılacak bir şey değil, kurumsal olarak hazırlıyoruz çünkü biz bu raporları, bu raporları SGDB için çıkarmıyoruz, üniversite için çıkarıyoruz. Ya da stratejik plan ve kalite süreçlerine ilişkin işleri SGDB için yapmıyoruz, üniversite için yapıyoruz. Dolayısıyla, benim

kadar bilmese de bu çalışmalar bütün kurumu, bütün üniversiteyi ilgilendirdiği için herkes katılacak bu çalışmalara.

K6: Bu yaklaşımlar, özellikle kalite çalışmaları devlet üniversitelerinde ekstra iş yükü yaratacak şekilde uygulanmakta. Kalite ve plan için birçok toplantı yapıyoruz çoğu hocamızın zaten süreçler hakkında bir bilgisi yok dolayısıyla “bir el kaldırıp indirme” şeklinde toplantılar tamamlanıyor. Böylece kaliteyi ortaya çıkarmaktan ya da bunu içselleştirmekten çok mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerimizi yerine getirme kaygısı taşıyoruz. Oysaki kalite bütün süreçleri kapsar: bir öğrenci için sıra alınması işleminden tutun hocaların sınıfa girmesine kadar bütün süreçleri kapsar. Kalite çalışmalarında yaşadığımız en büyük sorun bu işlerin SGDB’lerin işi olarak görülmesi. Bunun yanında akademik personelin bu çalışmaları angarya olarak görmesi. Ayrıca toplantılar rutin şekilde yürütülüyor. Bu bakımdan sürekli iyileştirme yapamıyoruz.

Katılımcılar stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları sonucunda üretilen raporların üst yönetim tarafından hesap verme aracı olarak kullanılmadığını belirtmektedir. Üst yönetimin bu tutumunun özellikle gerçekleştirmelerin tam olarak belirlenmesini ve sürekli iyileştirmenin sağlamamasına yol açtığı ifade edilmektedir. Bu hususu vurgulayan bazı doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmektedir.

K1: Gerçekleşmeleri çok doğru bir şekilde tespit etmemiz lazım. Mesela bir örnek vereyim, bir üniversite 100 tane bilimsel araştırma projesi gerçekleştirmeyi hedeflemiş olsun, ve izlemeye yalnızca 80 tane bilimsel araştırma yaptığı ortaya çıkmış olsun. Şimdi 20 tane projeyi gerçekleştirememiş ya bunun hesabının sorulması lazım. Sadece açıklamak yetmez, kardeşim sen bu 20 projeyi neden yapamadın diye hesap sorma mekanizmasının da oluşturulması lazım.

K7: İlgili mevzuat gereği kamu kurum ve kuruluşlarından bütçe planlamalarını kalkınma planı, stratejik planlar gibi üst politika belgeleri ile ilişkilendirilmeleri beklenmekte. Dolayısıyla, bütçe tahsisi yapılırken stratejik planlar dikkate alınmaktadır. Ancak planlar kapsamında gerçekleşmeyen hedeflerin sorgulanması lazım. Bunu hem SBB’nin, hem de üst yönetimin yapması lazım. Belirli aralıklarla memnuniyet anketleri yapıyoruz, bunu sırf yapmış olmak için değil, sonuçlardaki azalma veya artmanın nedenlerini de sorgularsak ancak sürekli iyileştirme yapabiliriz. Yani rektör hocamızın bu hedefler niye gerçekleşmedi, bu memnuniyet düzeyleri neden düştü diye sorması lazım.

Doğrudan alıntıların gösterdiği gibi stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin tasarlanması bakımından organizasyonel kaynaklı çok derin ve çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların en önemlileri kuşkusuz veri toplama, üst yönetimin süreçleri sahiplenmemesi ve oluşturulan raporların hesap verme aracı olarak kullanılmamasıdır. Ancak organizasyonel sorunlar bağlamında katılımcıların sıklıkla dikkat çektiği ve vurguladığı husus her iki sürece ilişkin verilerin toplanmasında yaşanan aksaklıklardır. Birçok katılımcı verileri hala manuel ortamda topladığını belirtmekte ve veriler arasında tutarlılık sağlayamadığına dikkat çekmektedir.

Doğrudan alıntılara bakıldığında üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarını yürüten birim amirleri ve yöneticiler stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının birlikte yürütülmesi gerektiğinin farkındadır. Dahası bu çalışmaların hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları bakımından ayrı bir şekilde, farklı kurul ve komisyonlar tarafından yürütülmesinin ortaya çıkardığı sorunların da bilincinde oldukları söylenebilir.

c) Personel kaynaklı sorunlar

Katılımcılar stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan personel kaynaklı sorunlar kategorisine ilişkin olarak “stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini personelin sahiplenmemesi, çalışmalara istekli/gönüllü katılmaması, yeterli bilgiye sahip olmaması, kalite yönetimini içselleştirememesi, yapılan işin idari personelce anlamlı bulunmaması” kodları etrafında benzer görüşlerde bulunmuşlardır. Buradan hareketle katılımcılarca dile getirilen bazı görüşler şöyledir:

K12: Kalite komisyonunda görev alan hocaların istekli olduğunu gördüm, fakat idari taraftan baktığımızda fazla iş yükü getirdiği için çok da gönüllü katılmıyor idari personel, dolayısıyla çalışmalara katılım gönüllülükten ziyade zorunluluk şeklinde yürüyor, ama akademik tarafta iş öyle değil, akademik hocalarımız çalışmalara gönüllü katılıyorlar. Hocalar bu işi severek yapıyorlar, hevesli yapıyorlar. Yetersiz personel var, doluluk oranımız %50'ye düşmüş, aşırı iş yükü var SGDB'ler de ama bir o kadar da personel yetersiz. Üniversitelerde liyakat ve aidiyet duygusu çok önemli, liyakat ve aidiyet duygusu olmayınca verim düşüyor, kurum personel kaybediyor, erken emekli oluyor, ya da başka bir kuruma geçiyor. Yapılan işin kendilerine katkısını görmeyince idari personel bunu bir angarya olarak görüyor, ama akademik personel aslında görüyor bunu, CV'sine yazıyor, deneyimlerine yazıyor, akademik olarak bunu kullanıyorlar da. Ama idari personel kendisine getirisine bakıyor, diyor ki aidiyet duygusunu artırdı mı? Düşünüyor, liyakat getirdi mi, düşünüyor, yani kendisine ne katkı sağladı, bunları göremeyince de şikayetler başlıyor. Memnuniyetsizlikler başlıyor. Mesela akademik personel 67 yaşına da gelse zor emekli oluyor ama idari personel EYT çıksın diye bakıyor. Yani ilerisini göremediği için.

K1: Uygulamada yer alan personelin plandan haberi yok. Bilmiyor ki biz üniversite için ne amaç ve hedefler belirlemiştir, işin enteresan tarafı bilmek de istemiyor, ilgilenmiyor personel, ama işte sorunlar derin. Teşvik sistemi idari personel içinde düşünülmeli.

K3: Stratejik planda mesela üst yönetim çok sahipleniyor, ama ekip sahiplenmiyor. Neden biz bu kurula bütün harcama birimlerinden seçiyoruz, bütün üniversiteyi temsil etsin diye, birimlerin ne isteği ne hedefi varsa üniversitenin ortak hedefi sayılsın diye uğraşıyoruz. O sahiplenme bazen olmuyor. Mesela biz planı bitirdik, yıllık bir plan hazırladık değil mi? Şimdi kapanış toplantısı yapacağız, bu süreçte görev yapan hocalarımız ile personelimize teşekkür edeceğiz, ama hocalarımız şey sanacak görevlerinin bittiğini sanacak. Aslında bitmiyor, bizim her sene toplanıp izleme ve değerlendirme yapmamız gerekiyor.

Stratejik planlama ve kalite yönetimi metodolojik olarak bir organizasyondaki tüm çalışanlar ile paydaşların katılımını gerektirmektedir. Her iki yaklaşımda da personelin tüm süreçlerde yer alması, süreci sahiplenmesi yaklaşımların temel amaçlarının gerçekleştirilmesi bakımından şarttır. Ancak yarı yapılandırılmış görüşme analizi sonuçları üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yer alan personelin yeterli bilgiye sahip olmadığı, çalışmalara gönüllü katılmadığı ve çalışmaları sahiplenmediğini ortaya koymuştur.

Tema-3: Stratejik Planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

Bu tema kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme formunda görüşülen kişilere “Bu sorunların, stratejik planlama sürecine ilişkin çalışmalar nasıl yürütülürse ortadan kalkacağını düşünüyorsunuz?” ile “Bu sorunların, kalite yönetimi sürecine ilişkin çalışmalar nasıl yürütülürse ortadan kalkacağını düşünüyorsunuz?” soruları yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen yanıtların analizinde üç kategori ortaya çıkmıştır: Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerine ilişkin mevzuatın uyumlaştırılması, stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılması, personelin eğitilmesi ve sahiplenme.

a) Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerine ilişkin mevzuatın uyumlaştırılması

Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunların çözümüne ilişkin olarak katılımcıların sıklıkla vurguladığı hususun “stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin mevzuatın uyumlaştırılması” olduğu görülmüştür. Bu bağlamda katılımcılar görüşlerini “mevzuatın birleştirilmesi, sadeleştirilmesi ve bütünleştirilmesi” kodları etrafında dile getirmişlerdir. Öte yandan hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi süreçlerinin raporlamalarında kullanılan performans göstergelerinin de sadeleştirilerek uyumlaştırılması da bu kategori altında dile getirilen görüşlerden biridir. Bu bağlamda katılımcıların SP ve KY’ye ilişkin mevzuatın uyumlaştırılması kategorisi altında toplanan görüşlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır.

K12: YÖKAK’ın ayrı bir mevzuatı var, diğer yanda 5018 sayılı kanun ve buna ilişkin alt mevzuat var. Buna ilişkin iç kontrol var, ön mali kontrol var, bu bakımdan mevzuatın birleştirilerek biraz tekilleştirilmesi gerekiyor. Mesela biz SGDB’lerin yaşadığımız en büyük handikaplardan birisi de BAP, BAP ile ilgili o kadar mevzuat çeşitliliği var ki. Bunların tekilleştirilip sadeleştirilmesi lazım. Uygulama ile ilgili ayrı

birimlerde de yürütülmesi sıkıntı yaratıyor. Biz koordinasyon Kurulu kurduk, kalite koordinatörlüğü kuruluyor, başka bir yerde kalite ofisi kuruluyor, bazı üniversiteler merkez kuruyor, yani aslında onun için yönetsel, mevzuatsal, işleyiş olarak kalite ile stratejik yönetimin eşgüdümlemesi de gerekiyor.

K11: Bu durum ulusal bazda mevzuat değişikliği ile beraber kurumlar arasında bir koordinasyon da gerektirmekte. Çünkü CSBB bir düzenleme yapıyor, Hazine ve Maliye Bakanlığı bir düzenleme yapıyor, zaman zaman Milli Eğitim Bakanlığı YÖK ayrı bir düzenleme yapıyor, YÖKAK tamamıyla farklı süreçler ve düzenlemeler yapıyor. Bütün bunları denetleyen Sayıştayımız var, Sayıştay denetimlerinde bu süreçlerin birleştirilmesiyle ilgili kurumlara raporlamalar yapılıyor. Ama bununla ilgili kamuda bir uygulama bütünlüğü sağlanması için merkezi bir otoritenin süreç planlaması yapması gerekiyor. Ama şu anda kamuda böyle bir planlama yok!

K7: Bu raporların ilgili kurumlara gönderilme tarihleri de her birbirine yakın, dolayısıyla hem stratejik planlama hem de kalite yönetimine ilişkin mevzuatın eş güdümlü bir hale getirilmesi bu kapsamda yaşanan sorunları ortadan kaldırabilir diye düşünüyorum.

Katılımcıların görüşlerinin de gösterdiği gibi üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin felsefesine uygun ve tam anlamıyla gerçekleştirilmesi amacıyla mevzuat düzenlemesi yapılarak eşgüdümün sağlanması gerekliliği oldukça açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

b) Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılması

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin farklı kurul ve komisyonlar, çalışma ekipleri ve birim ekipleri ile yürütülmesi ile farklı raporlamalar yapılmasının ekstra iş yükü, kırtasiyecilik ve eş güdümün sağlanamaması sorunlarını ortaya çıkardığı katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Bu sorunların aşılmasına ilişkin verilen yanıtlara ilişkin “Tek kurul-komisyon, tek rapor, tek ekip, idari personelin temsil edilmesi, kalite ve stratejik planın ayrılmazlığı, tek sekreteryaya, sistem ve süreçleri birleştirecek bir mekanizma.” gibi kodlar bu kategorinin altında temalaştırılmıştır.

Stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin tek kurul, komisyon ve birim çalışma ekipleri ile yürütülmesine ilişkin benzer görüşleri dile getiren katılımcılardan bazılarının görüşleri şöyledir.

K7: Ayı ayrı Strateji Geliştirme Kurulu ya da Kalite Komisyonu kurmak yerine tek bir kurul komisyon kurulabilir. Ancak en önemlisi buna ilişkin yasal bir düzenleme yapılması gerekiyor. Bu bakımdan kalite çalışmaları ve ekibin ne kadar ortak olursa o kadar başarılı sonuç ortaya çıkaracağını düşünüyorum. Çünkü kalite bir üniversite için en önemli unsur ve bir şemsiye, bunun yanında stratejik plan da üniversite için çok önemli bir yol haritası. Dolayısıyla, stratejik plan ve kalite çalışmalarının tek ekip tarafından yürütülmesi oldukça başarılı sonuçlar çıkarabilir.

K11: Üniversitemizde stratejik planlama çalışmaları ayrı bir kurul tarafından yürütülüyor, kalite çalışmaları ayrı bir komisyon tarafından yürütülüyor, şimdi de kalite koordinatörlüğü de kuruldu. Daha farklı bir yapılandırma oluşturuldu. Bu kapsamında öncelikle üniversite genelinde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında koordinasyonun sağlanamaması sorununı yaşıyoruz. Kalite ve stratejik plan uygulamada ayrılmaz ve bir bütün. Bu kapsamda her iki işe ilişkin hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarının da koordine ve bir bütün şeklinde uygulanması gerektiğini düşünmekteyim. Ben bunu baştan beri deklare ediyorum. Aynı zamanda da her iki kurulun tek bir sekreteryaya da birleştirilerek bu sekreteryaya üzerinden süreçlerin yürütülmesi gerektiğini düşünüyorum.

K10: Kalite yönetimi ve stratejik planlama çalışmalarında mevzuatsal bir bütünlük olmadığı için her kurum her üniversite kendine yönelik bir sistem bir düzen geliştirmeye çalışıyor. Aslında bu sistem ve süreçleri birleştirecek temel bir mekanizma üzerinde çalışılsa da bu kamuda bir türlü ihdas edilemedi. Farklı birimleri komisyon, kurullar tarafından yürütülen işleri tek elden yürütmeye çalışıyorlar, ancak bunların da başırsı tartışılır.

Stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinde raporlamaların da ayrı yapılması önemli bir sorun olarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda hem stratejik plan izleme ve değerlendirme sonuçlarının içerisinde raporlaştırıldığı idare faaliyet raporları ile KİDR'lerin aynı dönemde ilgili taraflara gönderilerek kamuoyuna duyurulmasının mükerrer veri toplanmasına yol açtığı, ekstra iş yükü ile kırtasiyecilik yarattığı ifade edilerek bu raporlamaların “tek rapor” halinde yapılması gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda katılımcı görüşleri şöyledir:

K11: Kurumlarda bir tek rapor hazırlanması gerekir. Bu raporun da tek elden tek komisyon tarafından hazırlanması gerekir. Şu an üniversitelerde KİDR hazırlanıyor, Faaliyet raporu hazırlanıyor, yatırım izleme raporu hazırlanıyor, kesin hesap hazırlanıyor, performans sonuçları tablosu hazırlanıyor. Bunların hepsinin faaliyet raporunda bütünleştirilip, faaliyet raporuyla kurumun mali, idari ve sistematik süreçlerinin tek bir raporda raporlanması gerektiğini düşünüyorum.

K7: Başarıyı ölçmek için temel göstergeler her üniversite için çalışma ve faaliyet alanları göz önünde bulundurularak sağlıklı seçilirse tek raporlama yapılabilir. Bu raporlar birbirine entegre edilerek tek bir rapor olarak oluşturulabilir.

K8: Tek bir rapor olsa, tablolara boğmadan. Gerçekçi raporlar hazırlansa belki ciddiye alma durumu da artar. Biz gerçekçi raporlar da hazırlayamıyoruz ki, bunun gerçekçi olması için tek bir rapor hazırlanması gerekiyor.

Hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi çalışmalarında kurulan kurul ve komisyonlar mevzuat gereği akademik personelin sayıca daha fazla olduğu üyelerden teşekkül ettirilmektedir. Yapılan görüşmelerde katılımcılar Strateji Geliştirme Kurulu ile Kalite Komisyonunun da işi yapan idari personelin daha fazla temsil edilmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bu bağlamda anılan kurul ve komisyonlarda idari personel temsiliyetinin artırılmasının, personelin stratejik planlama ve kalite yönetimi

süreçlerine ilişkin çalışmalarda motive bir şekilde yer alacağı ifade edilmiştir. Buradan hareketle kurul ve komisyonlarda idari personel temsil düzeyinin artırılmasının sorunları çözmeye ilişkin katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda yer almaktadır.

K8: Evet, nasıl belirlenir, nasıl seçilir bir fikrim olmamakla birlikte nitelikli idari personelin bu kurullarda temsiliyetinin artırılması kalite ve stratejik planın tavandan tabana yayılması konusunda çok önemli.

K7: Bununla birlikte bu kurul, komisyon ve çalışma ekiplerinde akademik personel ile birlikte daha fazla idari personel temsiline sağlanması bu çalışmaların tabana yayılması bakımından oldukça önemli diye düşünüyorum.

c) Personelin eğitimi ve sahiplenme

Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde ortaya çıkan sorunların çözümüne ilişkin olarak dile getirilen bir diğer ve son husus bu süreçlerde yer alan personelin konu hakkında düzenli aralıklar ile eğitilmesi ve üst yönetimin bu süreçleri sahiplenmesi olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, katılımcıların görüşleri “hizmet içi eğitim, personelin sahiplenmesi, üst yönetimin sahiplenmesi” kodları ile bu başlık altında kategorileştirilmiştir.

Eğitim hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi yaklaşımında oldukça önem verilen bir husustur. Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde stratejik plan hazırlık sürecinde “Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı”nın tespit edileceği “Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel”in belirleneceği ifade edilmektedir (SBB, 2021: 11). Benzer şekilde kalite yönetimi sürecinde de eğitime oldukça önem verilmektedir. Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunun insan kaynaklarının yönetimi kriterinde personelin eğitilerek liyakat temelinde yönetilmesi bir kalite ölçütü olarak belirlenmiştir (YÖKAK, 2021: 19).

K1: Eğitimle, kurum içi hizmet içi eğitime çok iş düşüyor. Ama bu aşamada bizim çok ciddi eğitim planları yapmamız lazım. 10 günlük çalıştaylar olabilir, bunlar çok verimli oluyor. Ancak bir de herkes elini taşın altına koymuyor. Biz personeli ancak eğitimle dahil edeceğiz, üşenmeyeceğiz, personeli toplayacağız, her gün bir birime anlatacağız, mesela ilk ISO 9001 de biz bu çalışmayı gerçekleştirmiştik.

K7: Eşgüdümlü bir kalite yönetimi çalışmaları ve stratejik planlama süreçlerinde olması gereken bir diğer adım bu kapsamda çalışan akademik ve idari personele eğitim verilmesi. Ancak bizler eğitim kurumu olmamıza rağmen bunu başaramıyoruz. Hocalarımızı ya da idari personelimizi eğitemiyoruz. Hocalarımızın egosundan dolayı biz bu işi başaramıyoruz.

Üst yönetimin stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerini sahiplenmesi süreçlerin başarıyla uygulanması bakımından bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan yapılan görüşmelerde katılımcılar, üst yönetimin bu çalışmaları sahiplenmemesinin belirli sorunlar ortaya çıkardığını ifade etmektedir. Bu bakımdan stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunların aşılması bağlamında katılımcılar üst yönetimin bu çalışmaları sahiplenmesi kodu katılımcılar tarafından sıklıkla kullanılmıştır. Buradan hareketle çalışmaların üst yönetim tarafından sahiplenilmesine ilişkin benzer doğrudan alıntıların bazıları şöyledir:

K8: Ancak eğitimler ve üst yönetimin sahiplenmesi ile. Rektörün alandan gelmesi de çok önemli, mesela bu işlerin içinden gelen hoca bu çalışmaların önemini de farkında, ama öte yandan alan dışından bir hoca gelmesi işleri daha da karmaşık hale getiriyor. İş dönüp dolaşıp üst yöneticiye bunu iyi şekilde anlatmakta kilitleniyor. Ancak yalnızca stratejik plan ve kalite çalışmalarının değil, mali tabanın da tam olarak uyumlaştırılması ve entegre edilmesi gerekiyor. Oysa biz SP'yi SBB'ye yüklüyoruz ve orada kalıyor. Bu bağlamda KİDR'lerin YÖKAK tarafından ciddi bir şekilde incelenmesi gibi SP'lerin de izleme ve değerlendirmelerinin de bu ciddiyetle yapılması gerekiyor. SBB'nin sorduğu planın güncel olup olmadığı ancak içeriği ile ilgilenilmiyor.

K11: Yaklaşık olarak 13 yıldır üniversitelerdeyim ben, üniversite kuruluş süreci de dahil bütün aşamaları gördüm. İdeal yapılanma bence idari sistemin düzenlenmesi şeklinde olabilir. Çünkü yönetimin kalite ve stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmesi gerekiyor. Ama üniversitelerde yönetimin sahiplenmesi için bunu tanımlayan idari bir mekanizma yok. Şu anda strateji geliştirme birimleri bu süreçlerde görev alan aktif bir birim olarak tanımlanıyor. Ama SGDB'ler üst yönetimin karar ya da sekreteryası konumunda değil. Dolayısıyla, burada genel sekreterlik bünyesinde bu süreçlerin planlanıp, programlanıp sistematikleştirilmesi aynı zamanda da bu süreçleri takip eden ayrı idari birimler tahsis edilmesi gerekiyor. Bu bakımdan kalite, stratejik planlama, iç kontrol çalışmaları tek elden yürütülmeli, hem böylece bir veri kaybının da önlenmesi sağlanabilir.

Doğrudan alıntıların da gösterdiği gibi katılımcılar stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında yaşadıkları sorunların çözümü bakımından personelin eğitilmesi ve üst yönetimin bu çalışmaları sahiplenmesinin önemini sıklıkla vurgulamaktadırlar.

Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına Yönelik Çözüm Arayışları: KASGEM Tercihi

Devlet üniversitelerinin stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini uyumlaştırmak ve bütünleştirmek amacıyla uygulama ve araştırma merkezleri kurmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda Türkiye'de iki devlet üniversitesi

‘Kalite ve Strateji Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (KASGEM)’ kurmuştur. Bu üniversiteler Trakya ve Kayseri Üniversiteleridir.

Trakya Üniversitesi KASGEM’i kuran ilk devlet üniversitesi olma özelliğini taşımaktadır. 30.10.2017 tarih ve 30225 sayılı Resmî Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği* ile KASGEM kurulmuştur. Kayseri Üniversitesi KASGEM’i ise Trakya Üniversitesinden iki yıl sonra 28.07.2019 tarih ve 30845 sayılı Resmî Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren *Kayseri Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği* ile kurulmuştur.

Anılan yönetmeliklerde merkezin amaçları ve faaliyet alanları düzenlenmiştir. Bu bağlamda Kalite Komisyonu, Strateji Geliştirme Kurulu ve SGDB’ler ile iş birliği yaparak stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarına destek olmak, eğitim çalışmaları ve çalıştaylar düzenlemek, veri toplama ve verileri analiz etme faaliyetlerini yürütmek merkezin ana amacı olarak ifade edilmiştir. Merkezin faaliyet alanları kapsamında ise ‘kalite güvencesi’ ve ‘stratejik planlama’ sayılmıştır.

Kalite güvencesi bağlamında merkez kalite komisyonu ile işbirliği içinde çalışmakla, üniversitenin stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetleri değerlendirerek, kalitesinin geliştirilmesi ile ilgili kurumun iç ve dış kalite güvence sistemini kurmakla, kurumsal göstergeleri tespit etmek ve bu kapsamda yapılacak çalışmaları YÖKAK tarafından belirlenen usul ve esaslar doğrultusunda yürütmekle, bu çalışmaları kalite komisyonunun onayına sunmakla sorumlu tutulmaktadır. Buna ek olarak merkez, kalite komisyonunun talepleri doğrultusunda iç değerlendirme çalışmalarını yürütmek, kurumsal değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının sonuçlarını içeren yıllık kurumsal değerlendirme raporunu hazırlamak ve kalite komisyonuna sunmak, onaylanan yıllık kurumsal değerlendirme raporunu kamuoyuna internet ortamı aracılığıyla duyurmak ile de yükümlüdür. Kalite güvencesi kapsamında merkezin sorumlu olduğu bir diğer husus dış değerlendirme çalışmalarına ilişkindir. Bu çerçevede merkez, üniversitenin dış değerlendirme süreci için gerekli hazırlıkları yaparak kalite komisyonu çalışmalarına destek vermektedir.

Stratejik planlama faaliyet alanı ile ilgili olarak ise merkezin yükümlülük ve görevleri de detaylı bir şekilde ifade edilmektedir. Bu çerçevede merkez stratejik planlama

hazırlık programını oluşturmakta, stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulan eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermekte, stratejik planlama çalışmalarını koordine etmektedir. Aynı zamanda merkez, üniversitenin görev alanına giren konularda hizmetleri etkileyen dış faktörleri incelemek, üniversitenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek, üniversitenin faaliyetleri ile ilgili bilgi ve verileri toplayarak, tasnif ve analiz etmek ile de yükümlüdür.

Trakya üniversitesi Kayseri Üniversitesinden farklı olarak faaliyet alanı kapsamında ‘araştırma-geliştirme’yi de yönetmelikte belirtmiştir. Merkezin araştırma geliştirme kapsamında yükümlülükleri şunlardır: Merkezin amaçları doğrultusunda araştırma ve uygulama projeleri tasarlamak, strateji ve kalite geliştirme konularında üniversitenin diğer birimlerine rehberlik etmek ve danışmanlık yapmak, çalışma alanıyla ilgili olarak ilgili kamu kurumları ve özel kuruluşlarla işbirliği yapmak, strateji ve kalite konusunda eğitim-öğretim faaliyetlerinde bulunmak, konferanslar, seminerler ve kurslar düzenlenmesine yardımcı olmak, çalışma alanına giren konularda bölgesel düzeyde araştırma ve inceleme faaliyetlerinde bulunmak, çalışma alanıyla ilgili olarak akademik ve idari birimleri periyodik olarak bilgilendirmek, üniversite bünyesinde yer alan akademik ve idari personel ile öğrencilerin periyodik olarak memnuniyet düzeylerini ölçmek.

Yapılan düzenlemeler ile KASGEM’lerin organları da belirlenmiştir. Böylece KASGEM’lerde yönetim organı olarak müdür, danışma kurulu ve yönetim kurulu oluşturulmuştur.

KASGEM’lerin kuruluş gerekçeleri ile sürecini anlamak amacıyla Her iki üniversitenin KASGEM müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılması planlanmıştır. Kayseri Üniversitesi yetkililerine hem e-posta hem de telefon yoluyla ulaşılmaya çalışılmış ancak hiçbir iletişim kanalıyla bir temas kurulamamıştır. Öte yandan Trakya Üniversitesi KASGEM müdürü ile 02.02.2023 tarihinde çevrim içi görüşme gerçekleştirilmiştir. KASGEM’in kuruluşuna giden süreci Merkez Müdürü şu şekilde ifade etmektedir:

2005 yılında YÖDEK kuruldu, YÖDEK’ten önce de ABEK’ler vardı akademik değerlendirmeye ilişkin olarak, ben 2005 yılından beri bu işlerin içindeyim, 2015 yılında da YÖKAK kuruldu. Kalite ile ilgili çalışmaların kılavuzlarında sürekli stratejik plan ile ilgili sorular oluyordu. Raporları hazırlarken bunu gördük, çok fazla iç içe, stratejik planlama ve kalite bir

arada, dolayısıyla ayrılmaması gerekiyor. Ayrılınca ne oluyor benim diğer işi yapanla sürekli iletişim kurmam, ondan bilgi toplamam gerekiyor. Sürecin içinde yer almadığım için bu ikisi kopuk gidiyor. Bu yüzden biz rektör hocamıza bu konuyu açtık. Hem bu işlerin kurumsallaşması, tek elden yürütülmesi, takibinin daha kolay yapılması için böyle bir merkez kurulmasını istedik. O da çok olumlu karşıladı. Bu iki yaklaşım birbiri ile çok iç içe, birbiri ile alakalı ve dolayısıyla ayrı yürütülmemesi gerekiyor. Ancak şu da var, kalite yönetimi ile ilgili asıl sorumlu üniversitemiz kalite komisyonu sorumlu, stratejik planlama da ise genel sorumluluk SGDB’de mevzuatta böyle belirlenmiş. Dolayısıyla, biz yönetmeliğimizi hazırlarken, merkezi bu çalışmalara destek olacak şekilde konumlandırdık. Onlardan bir görev çalma ya da mevzuata aykırı bir durum yok.

Merkez Müdürü, Trakya Üniversitesinde KASGEM kurulmadan önce stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunları kurul ve komisyonların ayrı olması ve çalışmaların birbirinden ayrı ve kopuk yürütülmesi hususlarına referansla ifade etmektedir.

Plan ayrı bir grup tarafından oluşturuluyordu. Biliyorsunuz stratejik plan çalışmaları SGDB koordinasyonunda yürütülüyor, SGK kuruluyor, alt çalışma ekipleri kuruluyor. Onlar veri topluyor ve planı hazırlıyorlar. Dolayısıyla, orda ayrı bir ekip olmuş oluyor. Kalite çalışmaları ayrı bir yerde yürütülüyor. Böylece kopukluk oluyor.

Merkez Müdürü KASGEM kurulmadan önce de stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunları aşabilmek amacıyla stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının benzer personel tarafından yürütülecek şekilde organize edildiğini belirtmektedir.

Biz merkez kurulmadan önce de biz stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının aynı kişilerce yürütülmesi gerektiğini düşünüyorduk ve öyleydi de. Yani stratejik planlama çalışmaları ile kalite yönetimi çalışmalarını aynı kişiler yapıyordu, onun için zaten rektör hocamıza böyle bir önerimiz oldu. Çünkü iki ayrı süreç içerisindeyiz, ama bu süreçler birbiri ile ilişkili olduğunu görüyoruz. Kurumsallaşsın bu ve tek bir yapıda toplansın, biz olmadan da bu çalışmalar devam etsin. Biz olmadığımızda da tek bir yapıdan takip edilsin istedik.

Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında ofis ya da koordinatörlük değil de uygulama araştırma merkezi kurulmasına ilişkin olarak Merkez Müdürü kurumsal hafızanın ve işlemlerin sürekliliğine vurgu yaparak süreçleri güvence altına almayı amaçladıklarını belirtmektedir.

Öbür türlü kişilere bağlı kalınca kurumsal hafıza oluşamaz. Bu durumda böyle merkez gibi bir yapılanma olunca süreç güvence altına alınmış oluyor. Biz merkez ile yürütüyoruz. Koordinatörlükler, komisyonlar daha bozulabilir yapılar. Çünkü koordinatörlük ya da kurul için bir mekân

tahsisi veya demirbaş tahsisi olmuyor. Merkez olunca yerimiz var, evraklarımız depolayabiliyoruz, sanal arşivimiz var, tam zamanlı çalışan personelimiz var. Dolayısıyla, sürekli olarak o merkezde çalışan akademik veya idari olsun tam zamanlı çalışan personelimiz var. Dediğim gibi biz akademik kadrolar gelip geçiciyiz, bugün varız yarın olmayabiliriz. Dolayısıyla, merkez daha sağlam bir yapılanma gibi. Biraz onun için de merkez olarak kurulmasını istedik. Ki biz ekstra çalışmalar da yapabiliyoruz. Mesela bir kitap çalışması yaptık, kalite ve strateji ile ilgili dergi çıkarıyoruz. Dergi çıkarmaktaki amaçlarımızdan biri de üniversitelerdeki iyi uygulama örneklerini paylaşmaktı aslında. Bu bakımdan merkez olunca birçok farklı şeyi de yapma imkânı bulabiliyoruz.

Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının tek kurul, komisyon eliyle yürütülmesi ile sonuçların değerlendirilmesi aşamasında tek rapor hazırlanması konusunda Merkez Müdürü şu açıklama da bulunmaktadır.

Bizde kalite komisyonu üyelerinin çok büyük bir kısmı SGK'da da üyeydi. Birimler bazında da genelde Birim Kalite Ekipleri ile Birim Stratejik Planlama Ekipleri de neredeyse aynı kişilerden oluşuyor. Dolayısıyla, aynı kişilerden oluşabilir bu kurul komisyonlar, hatta tek bir komisyon bile olabilir.

Faaliyet raporları SGDB'ler tarafından yapılıyor, iç kontrolü de onlar yapıyor. Bizde KİDR'i yapıyoruz. Hepimiz yıl bitince sonraki yılın ocak ve şubat aylarında aynı zamanda bu çalışmalara başlıyoruz. Belki aynı şeyleri istiyoruz bazen, ama birim bize diğerlerine ayrı veri yollamak zorunda kalıyor. İçerik açısından raporlar benzerler ama hepsi aynı raporlar diyemem, çünkü faaliyet raporunda mevcut durum ortaya konuyor. Biz KİDR'lerde ise mevcut durumu ortaya koymaktan ziyade bir önceki yıla göre neleri iyileştirdik. Ama faaliyet raporuna da bakıyoruz. Ama KİDR'lerde bizim iyileştirmeler için şu faaliyetleri yaptık dememiz gerekiyor. Yani aynı dönemlerde bir raporlama süreci başladığı için karışıklık yaşanıyor, biz bunu aşmak için otomasyon sistemi oluşturmaya çalışıyoruz.

Personelin eğitilmesi hususunun Trakya Üniversitesi KASGEM aracılığıyla standart bir şekilde uygulandığı görülmektedir. Bu çerçevede hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi çalışmalarına başlanılmadan evvel akademik ve idari personelin mutlaka eğitime tabi tutulduğu ifade edilmektedir.

KİDR ile ilgili olarak her yıl eğitim toplantıları yapıyoruz. Kalite Komisyonu, Birim Kalite Komisyonlarına eğitimler veriyoruz. Stratejik planda da dört aşamada eğitim verdik. Misyon-vizyon, temel değerler nedir, nasıl yazılır, bunları hep anlattık. Dolayısıyla, sürekli eğitim faaliyetlerimiz var. Bunun yanında personel daire başkanlığının da hizmet içi eğitimleri oluyor. Biz bu aşamada daire başkanlığına eğitim konuları hakkında tavsiyelerde bulunabiliyoruz. Bu kapsamda önce eğitim verip, arkasından bilgi-belge topluyoruz. Aksi durumda veriyi toplamada ya da işleri yapmada sıkıntı yaşıyoruz.

Vakıf üniversitelerinin stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarını yürütmede devlet üniversitelerine kıyasla önemli avantajlara sahip olduğunu belirten Merkez Müdürü şu açıklamaları yapmıştır.

Vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine kıyasla çok fazla avantajı olduğunu düşünüyorum. Vakıf üniversitelerinin en büyük avantajının daha küçük olması olduğunu düşünüyorum aynı zamanda kaynak ve bütçe açısından da devlet üniversitelerinden daha çok mali kaynakları var. Ancak onlar da bizim tabi olduğumuz mevzuata tabi. Dolayısıyla, genel olarak aynı şeyleri yapıyoruz. Ancak orada çalışanların sözleşmesi olması işlerin yürütülmesi bağlamında daha işe yarıyor olabilir. Böylece daha hızlı karar alıp aksiyona geçebiliyorlardır. Devlet üniversitelerinde öğrenci sayısı düşse de biz devam edebiliyoruz. Ama vakıf üniversitelerinde bu durumun ciddi sonuçları olabilir.

Sonuç olarak Trakya Üniversitesi KASGEM örneğinde görüldüğü gibi stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının ayrı yürütülemeyeceği, bu süreçlerin birbiri ile ilişkili olduğu fark edilerek uygulama araştırma merkezi şeklinde bu süreçler uyumlaştırılmaya ve birlikte yürütülmeye çalışılmaktadır. Organizasyonel olarak uygulama ve araştırma merkezi şeklinde bir yapılanmanın tercih edilme nedeninin ise kurumsal hafızanın sağlanması ve süreçlerin sürekliliğinin sağlanmasına ilişkin duyulan istek olduğu görülmektedir. Böylece stratejik planlama ve kalite yönetiminde sıklıkla dile getirilen ‘süreçlerin kişilere bağlılığı’ riski de bertaraf edilmiş olmaktadır.

5.9. Genel Değerlendirme

Çalışmanın bu bölümünde anket çalışması ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bunun yanında Ankara’daki üniversitelerin stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinden sorumlu birim amirleri ve yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve sonucunda elde edilen veriler de analiz edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın soruları veriler ışığında cevaplanmış ve sekiz adet hipotez test edilmiştir. Böylece stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin analiz bizzat bu çalışmaları gerçekleştirilen personelden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin mevcut durumunun birçok soruna yol açtığı görülmekte ve bu sorunların aşılması bağlamında uyumlaştırmanın kaçınılmaz olduğu ortaya çıkmaktadır.



6. SONUÇ

SP ve TKY özel sektörde ortaya çıkan ve uygulanan yönetim yaklaşımlarıdır. Her iki yaklaşımın 1980'li yıllar ile kamu sektöründe de uygulanabilirliği tartışılmaya başlanmış başta ABD olmak üzere birçok ülkede kamu yönetimi alanında SP ve TKY benimsenip uygulanmıştır. Eğitim sektörü de bu gelişmelerden etkilenmiş, özellikle yükseköğretimde SP ve TKY değişen çevre koşullarında örgütsel devamlılığın sağlanması, rekabet edebilirlik, kaynakların verimli kullanılması ve performansın artırılması bağlamında tercih edilmiştir. Yükseköğretim sisteminde SP ve TKY'nin ilk olarak uygulanması ABD'de gerçekleşmiştir. ABD'nin ardından Avrupa ve İskandinav ülkeleri de bu yaklaşımları yükseköğretim sistemlerinde uygulamışlardır. Başlangıçta bu yaklaşıma ilişkin çalışmalar kurumsal bazda ve üniversiteler özelinde gerçekleştirilmiş, bu yaklaşımların standart ve ulusal bazda tüm yükseköğretim sistemini kapsayacak şekilde uygulanması ise 1990'lı yılların ortalarında mümkün olmuştur.

Türk yükseköğretim sisteminde de SP ve TKY yaklaşımları uygulanmıştır. İlk olarak 1990'lı yıllarda belirli üniversitelerce bu çalışmaların yürütüldüğü görülse de 2000'li yılların ortalarında hem SP hem de TKY standart bir şekilde tüm üniversitelerce uygulanması gereken bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınarak yasal güvenceye kavuşturulmuştur.

Bu yaklaşımların standart bir şekilde ulusal düzeyde uygulanması yükseköğretimin kendi içsel dinamikleri doğrultusunda gerçekleşmemiştir. Bu doğrultuda uluslararası alanda yaşanan gelişmeler, AB üyelik süreci, kamu yönetimindeki reformlara ilişkin PEPSAL-1 ve PEIR raporları, Bologna Süreci gibi gelişmeler bu yaklaşımların üniversitelerde uygulanmasının itici güçlerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla hem SP hem de TKY'nin genel olarak Türk kamu yönetim sistemine özel olarak ise yükseköğretim sektörüne dışarıdan 'ithal edildiği' söylenebilir.

Yaklaşık yirmi yıldır üniversiteler stratejik plan hazırlamakta ve kalite yönetimi çalışmaları yürütmektedirler. Her iki sürecin yasal çerçevesi, sorumluları ve aktörleri de belirlenmiş durumdadır. Ancak bu alana ilişkin mevzuatın çoğunlukla çeviri yoluyla oluşturulmuş olması, üniversitelerde hem SP hem de TKY süreçlerinde yer alan personelin kavramları yeterince anlayamamasına, dolayısıyla yaklaşımları içleştirememesine yol açtığı söylenebilir.

Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları ayrı bir şekilde düzenlenmiş mevzuata göre yürütülmektedir. Bu kapsamda stratejik planlama çalışmaları için farklı kurul ve çalışma ekipleri, kalite yönetimi çalışmaları için ise farklı komisyon ve alt çalışma grupları oluşturulmaktadır. Hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi süreçlerine ilişkin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları birbirinden ayrı bir şekilde yürütülmekte, ayrı raporlamalar yapılmaktadır.

Ancak literatürde SP ve TKY'nin ortak ilke ve amaçlara dayandıklarını ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır. Liderlik, müşteri odaklılık, katılımcılık, ekip çalışması, sürekli iyileştirme, kontrol ve örgüt kültürü ortak ilkeleri oluşturmaktadır. Örgütün uzun dönem varlığını sürdürmesi, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, sürekli iyileştirme ve örgütsel performansın artırılması ise ortak amaçlardır. Dolayısıyla, ortak ilke ve amaçlara sahip olan SP ve TKY'nin üniversitelerde ayrı süreç ve aşamalar şeklinde yürütülmesi yaklaşımların amaçlarına ulaşmayı engellediği ifade edilebilir.

Buradan hareketle bu çalışma yükseköğretim kurumlarında ayrı süreçler şeklinde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının amaç, ilke, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak, uygulamada yaşanan sorunları belirlemek ve bu süreçlerin uyumlaştırılıp uyumlaştırılamayacağını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu amacı gerçekleştirmek için Türkiye'deki tüm devlet ve stratejik planı bulunan 56 vakıf üniversitesinde bu süreçlerde yer alan çalışanlar ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasıyla elde edilen verilerin analizinin ardından Ankara'da bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinden sorumlu birim amirleri ve yöneticileri ile derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların demografik ve kurumsal özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizleri yapılmış ve betimsel istatistikler aracılığıyla dağılımlar ortaya koyulmuştur. Böylece katılımcıların demografik ve kurumsal özellikleri aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya katılanların %55,8'i erkek, %44,2'si kadındır. Katılımcıların %52,9'u 35-44 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun eğitim düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bakımdan stratejik planlama ve kalite yönetimi

alışmalarında görev alan personelin %56'sının lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu, %43,7'sinin ise lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %89,8'inin devlet niversitesinde, %10,2'sinin ise vakıf niversitesinde görev yaptığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan personelin yarısından fazlası 1991-2010 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yapmaktadır (%54,5). Katılımcıların %37,1'i akademik unvana sahipken, %52,1'i idari unvanlarda görev yapmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 6 yıldan fazla çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda katılımcıların %21,5'i 0-5 yıl görev süresine sahipken, %33,5'i 6-10 yıl, %40,4' 11-20 yıl ve %4,6'sı ise 20 yıldan fazla çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların %52,4'ünün strateji geliştirme daire başkanlığında görev yaptığı görülmüştür. Öte yandan %23,8'i kalite koordinatörlüğünde, %20,7'si fakülte, enstitü, yüksekokul ve meslek yüksekokulu gibi yerlerin sınıflandırıldığı akademik birimlerde, %3,1'i ise strateji ve kalite ofisi; kalite geliştirme ofisi; akreditasyon, akademik değerlendirme ve kalite koordinatörlüğü gibi birimlerin sınıflandırıldığı 'diğer' yerlerde görev yaptığını belirtmiştir. Katılımcıların %56,7'si stratejik planlama çalışmalarına, %69,6'sı ise kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü olarak katıldığını belirtmiştir.

Araştırma kapsamında yanıt aranan ilk soru 'çalışanların stratejik planlamaya bakış açıları nedir?' sorusu olmuştur. Yapılan analizlerde stratejik planlamaya ilişkin çalışanların 'olumlu' (4,11±,634) bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak stratejik planlamaya bakış açısının görev yapılan niversitenin türü ve kuruluş yılı, unvan ve görev yapılan birim bağımsız değerkenlerine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcıların devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılara (4,06±,626) kıyasla stratejik planlamaya 'çok olumlu' (4,52±,556) düzeyde bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların görev yaptıkları niversitenin kuruluş dönemine göre stratejik planlama bakış açısının farklılaştığı görülmüştür. 1991 yılı ve sonrası yıllarda kurulan üniversitelerde görev yapan katılımcıların stratejik planlamaya bakış açısının, 1930-1990 yılları arasında kurulan üniversitelerde görev yapan katılımcılara kıyasla 'çok olumlu' (4,22±,526; 4,45±,920) düzeyde gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu bakımdan görece 'genç' sayılan üniversitelerde görev yapan katılımcıların stratejik planlamaya daha olumlu baktıkları söylenebilir.

Katılımcıların stratejik planlamaya bakış açılarını farklılaştıran bir diğer bağımsız değişken unvanıdır. Bu bağlamda memur ve diğer olarak kategorize edilen unvanlı katılımcıların stratejik planlamaya bakış açılarının akademik personel, daire başkanı, uzman ve müdür/şef unvanlı katılımcılara kıyasla ‘çok olumlu’ ($4,2635 \pm 0,56503$; $4,2903 \pm 0,52874$) düzeyde gerçekleştiği görülmüştür.

Katılımcıların stratejik planlamaya bakış açılarını farklılaştıran son bağımsız değişkenin katılımcıların görev yaptığı birim olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede kalite koordinatörlüklerinde çalışan katılımcılar ($4,3885 \pm 0,48216$) ile diğer olarak kategorize edilen birimlerde çalışan katılımcıların ($4,5000 \pm 0,41833$) stratejik planlamaya bakış açılarının ‘çok olumlu’ düzeyde gerçekleştiği görülmüştür.

Stratejik planlama çalışmalarına ‘gönüllü’ olarak katılan personelin stratejik planlamaya bakış açısının ‘çok olumlu’ ($4,3149 \pm 0,58772$), bu çalışmalara gönüllü katılmayan personelin bakış açısının ise ‘olumlu’ ($3,8442 \pm 0,59438$) olduğu belirlenmiştir.

Vakıf veya devlet üniversitesinde çalışmak ile akademik veya idari unvanlarda görev yapmanın da stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılımı farklılaştırdığı ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcıların bu çalışmalara daha yüksek oranda gönüllü katıldıkları görülmüştür.

Aynı zamanda akademik personel unvanlı katılımcıların idari unvanlı katılımcılara kıyasla stratejik planlama çalışmalarına daha yüksek oranda gönüllü katılım sağladıkları belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yanıt aranan ikinci soru ‘Çalışanlar, hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları bakımından stratejik planlama uygulamalarını nasıl değerlendirilmektedir?’ sorusudur. Verilerin analizinde katılımcıların üniversitelerinde uygulanan stratejik planlama sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını genel olarak ‘başarılı’ ($3,73 \pm 0,7488$) değerlendirdiği, ancak stratejik planın her düzeyde sahiplenildiğini önermesini ‘orta’ ($3,13 \pm 0,164$), stratejik planı hazırlayan kişilerin yeterli eğitime sahip olduğu önermesini ‘orta’ ($3,32 \pm 0,437$), stratejik plan değerlendirme sonuçlarının hesap verme aracı olarak kullanıldığı önermesini ‘orta’ ($3,28 \pm 0,369$), stratejik planlama ekiplerinin gönüllülük esasıyla belirlendiği ifadesini ise ‘başarısız’ ($2,60 \pm 0,315$) olarak değerlendirdiği belirlenmiştir.

Katılımcıların stratejik planlama sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin değerlendirmelerinin görev yapılan üniversitenin türü ve kuruluş yılı, unvan, görev yapılan birim, stratejik planlama çalışmalarına katılım türüne göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle, devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcıların stratejik planlama sürecini genel olarak ‘başarılı’ ($3,6584 \pm 73155$) düzeyde değerlendirdiği, vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcıların ise bu aşamaları ‘çok başarılı’ ($4,4091 \pm 53402$) düzeyde değerlendirdiği görülmüştür.

Stratejik planlama süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının 1930-1950 yılları arasında kurulan üniversitelerde görev yapan katılımcılarca ‘çok başarılı’ değerlendirildiği belirlenmiştir. 1950 yılı ve sonrası dönemlerde kurulmuş olan üniversitelerde görev yapan katılımcılar ise bu aşamaları ‘başarılı’ olarak değerlendirmektedir.

Stratejik planlama sürecini en başarılı olarak değerlendiren katılımcıların akademik personel unvanlı ile diğer olarak kategorize edilen unvanlı personel olduğu görülmüştür. Öte yandan bu aşamaları en düşük ortalama ($3,5302 \pm 72579$) ile değerlendiren katılımcıların uzman unvanlı katılımcılar olduğu ortaya çıkmıştır.

Stratejik planlama sürecini ‘en başarılı’ olarak değerlendiren katılımcıların kalite koordinatörlüğünde görev yapan çalışanlar olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle kalite koordinatörlüğünde çalışan katılımcıların stratejik planlama sürecini en yüksek aritmetik ortalama ile değerlendiren grup olduğu belirlenmiştir. Öte yandan bu süreci ‘başarılı’ olarak değerlendirmesine karşın en düşük aritmetik ortalama ile değerlendiren katılımcıların ise strateji geliştirme daire başkanlığında görev yapan çalışanlar olduğu görülmüştür.

Stratejik planlama çalışmalarına ‘gönüllü’ olarak katılan personelin stratejik planlama sürecini ‘başarılı’ ($4,0452 \pm 65076$) olarak değerlendirdiği belirlenmiştir. Öte yandan bu çalışmalara gönüllü katılmayan personelin başarı değerlendirme düzeyinin ise ‘orta’ ($3,3306 \pm 67328$) olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında cevabı aranan üçüncü soru ‘Stratejik planlama çalışmaları sırasında çalışanların yaşadıkları sorunlar nelerdir?’ sorusudur. Verilerin analizinde çalışanların stratejik planlama sürecinde;

- En sık yaşadığı sorunun stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin konuyla ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olmaması,
- İkinci en sık yaşanan sorunun stratejik plan çalışmalarında yer alan personelin motivasyonunun olmaması,
- Üçüncü en sık yaşanan sorunun ise çalışanların stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmemesi,

olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yanıt aranan dördüncü soru ‘Çalışanların kalite yönetimine bakış açıları nedir?’ sorusudur. Yapılan istatistiki analizlerde katılımcıların kalite yönetimine genel olarak olumlu ($4,05 \pm 798$) bakış açısına sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların kalite yönetimine bakış açılarının yaş, görev yapılan üniversitenin türü, unvan, görev yapılan birim ve kalite çalışmalarına katılma türü bağımsız değişkenlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

25-34 yaş grubunda olan katılımcıların kalite yönetimine en yüksek aritmetik ortalama ile ‘çok olumlu’ ($4,2688 \pm 73270$) bakış açısına sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcıların kalite yönetimine bakış açılarının devlet üniversitesinde görev yapan katılımcılara kıyasla daha ‘olumlu’ olduğu ortaya çıkmıştır. Akademik personel ve daire başkanı unvanına sahip katılımcıların kalite yönetimine ‘çok olumlu’ ($4,2774 \pm 72035$; $4,3182 \pm 68605$) bakış açısına sahip oldukları belirlenmiştir.

0-5 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların diğer çalışma süresine sahip katılımcılara kıyasla kalite yönetimine daha yüksek düzeyde ‘olumlu’ ($4,2833 \pm 70581$) bakış açısına sahip oldukları anlaşılmıştır.

Kalite yönetimine bakış açısı bakımından en düşük aritmetik ortalamanın ($3,8373 \pm 81730$) strateji geliştirme daire başkanlıklarında görev yapan katılımcılara ait olduğu görülmüştür. Öte yandan en yüksek ortalamanın ($4,2926 \pm 73239$; $4,2588 \pm 73151$) ise kalite koordinatörlüğü ile akademik birimlerde görev yapan katılımcılara ait olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedeninin strateji geliştirme daire başkanlıklarının hali hazırdaki iş yükünün ağır olması ve kalite yönetimi çalışmalarının ise ekstra iş yükü doğurması olduğu söylenebilir.

Kalite yönetimi çalışmalarına ‘gönüllü’ olarak katılan personelin kalite yönetimine (4,1653±,85216) daha olumlu bakış açısına sahip olduğu görülmüştür. Öte yandan bu çalışmalara gönüllü katılmayan personelin bakış açısının ise ‘olumlu’ olmakla birlikte gönüllü katılanlara kıyasla daha düşük aritmetik ortalamaya sahip (3,8095±,59710) olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında vakıf veya devlet üniversitesinde çalışmak ile akademik veya idari unvanlarda görev yapmanın da kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılımı farklılaştırdığı ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcıların bu çalışmalara daha yüksek oranda gönüllü katıldıkları görülmüştür. Aynı zamanda akademik personel unvanlı katılımcıların idari personel unvanlı katılımcılara kıyasla kalite yönetimi çalışmalarına daha yüksek oranda gönüllü katılım sağladıkları belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yanıt aranan beşinci soru ‘Çalışanlar hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları bakımından kalite yönetimi uygulamalarını nasıl değerlendirmektedir?’ sorusudur. Verilerin analizinde katılımcıların genel olarak kalite yönetimi sürecini ‘başarılı’ (3,66±,824) olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Öte yandan katılımcıların, kalite çalışmalarının her düzeyde sahiplenildiği (3,33±1,216), birim kalite ekiplerinin ‘gönüllü’ oluşturulması (2,79±1,267) ve kalite çalışmalarının stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünlük yapıda uygulanması (3,14±1,486) hususlarını ‘orta’ düzeyde değerlendirdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmelerinin yaş, görev yapılan üniversitenin türü, unvan, görev yapılan birim ve kalite çalışmalarına katılma türü bağımsız değişkenlerine göre farklılaştığı görülmüştür. Bu bağlamda, kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını ‘en başarılı’ (3,9238±,78373) olarak değerlendiren yaş grubunun 25-34 yaş grubu, ikinci ‘en başarılı’ (3,6832±,97262) olarak değerlendiren katılımcıların ise 45 yaş ve üstü katılımcılar olduğu belirlenmiştir.

Vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcıların kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını değerlendirmeleri bakımından (4,6460±34880), devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılara kıyasla (3,5356±,78188) çarpıcı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Başka bir deyişle vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcılar kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve

sonuçları değerlendirme aşamalarını ‘çok başarılı’ şekilde değerlendirirken, devlet üniversitesinde görev yapan katılımcılar ‘başarılı’ düzeyde değerlendirmektedir.

Hem akademik unvanlı katılımcılar hem de idari unvanlı katılımcılar kalite yönetimi sürecini ‘başarılı’ olarak değerlendirmişlerdir. Ancak akademik unvana sahip katılımcıların idari unvanlara sahip katılımcılara kıyasla bu süreci daha başarılı değerlendirdiği görülmüştür.

Kalite yönetimi sürecini ‘en başarılı’ olarak değerlendiren katılımcıların kalite koordinatörlüğünde görev yapan çalışanlar olduğu görülmüştür. Öte yandan bu aşamaları ‘başarılı’ olarak değerlendirmesine karşın en düşük aritmetik ortalama ile değerlendiren katılımcıların ise strateji geliştirme daire başkanlığında görev yapan katılımcılar olduğu belirlenmiştir.

Kalite yönetimi sürecine gönüllü olarak katılan çalışanlar kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını değerlendirme düzeyleri bakımından gönüllü olarak katılmayanlara kıyasla farklılaşmıştır. Başka bir deyişle kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü olarak katılanların aşamaları ‘daha başarılı’ bir şekilde değerlendirdiği görülmüştür. Öte yandan gönülsüz katılanların değerlendirme düzeyinin ise ‘orta’ olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yanıt aranan altıncı soru ‘Kalite yönetimi çalışmaları sırasında çalışanların yaşadıkları sorunlar nelerdir?’ sorusudur. Verilerin analizinde çalışanların kalite yönetimi sürecinde;

- En sık yaşanan sorunun stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında eş güdümün sağlanamaması,
- İkinci en sık yaşanan sorunun kalite çalışmalarında gerekli olan kanıtlara zamanında ve doğru bir şekilde ulaşamaması,
- Üçüncü en sık yaşanan sorunun ise üniversitede kalite çalışmalarının ekstra iş yükü ortaya çıkarması,

Olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında yanıt aranan yedinci ve son soru ise ‘Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları uyumlaştırılabilir mi?’ sorusudur. Yapılan istatistiki analizlerde katılımcıların genel olarak stratejik planlama ile kalite yönetimi

süreçlerinin uyumlaştırılması fikrine ‘olumlu’ ($4,13\pm,786$) baktıkları ortaya çıkmıştır. Bu iki yaklaşımın benzer amaç ve ilkelere dayandığı, benzer süreçleri gerektirdiği ve ekiplerin aynı kişilerden oluşabileceği ifadelerine ise ‘çok olumlu’ baktıkları görülmüştür. Aynı zamanda katılımcıların stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasının kurumsal hafızanın sağlanması bakımından da gerekli olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin türü, unvanı ve görev yaptıkları birim ile stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik bakış açıları arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, vakıf üniversitesinde görev yapan katılımcıların stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına ilişkin olarak ‘çok olumlu’ ($4,5058\pm,66044$) bakış açısına sahip oldukları görülmüştür. Devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcıların da her ne kadar uyumlaştırmaya ilişkin ‘olumlu’ ($4,0912\pm,78929$) bakış açısına sahip olduğu görülmüşse de bakış açısının düzeyini gösteren aritmetik ortalamaların vakıf üniversitesinin aritmetik ortalamasının altında gerçekleştiği belirlenmiştir. Unvanları ne olursa olsun katılımcıların stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik olarak ‘olumlu’ bakış açısına sahip olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan bu süreçlerin uyumlaştırılmasına ilişkin en yüksek düzeyde ‘olumlu’ ($4,5289\pm,38328$) bakış açısına sahip olan unvan grubunun ise daire başkanı unvanına sahip olan katılımcılar olduğu belirlenmiştir.

Ankara’daki vakıf ve devlet üniversitelerinin stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinden sorumlu birim amirleri ve yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmeler ile anket çalışması ile elde edilen sonuçlar detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Bu kapsamda sekiz (8) devlet üniversitesinin yedisi (7) ile, on iki (12) vakıf üniversitesinin ise sekizi (8) ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bir devlet ve dört vakıf üniversitesi yetkilileri ile görüşme sağlanamamıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizinde ulaşılan sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Katılımcıların stratejik planlama ve kalite yönetimi yaklaşımlarının amaç ve ilkelerinden haberdar olduğu hem stratejik planlama hem de kalite yönetimine ilişkin yasal düzenlemelerde bu amaç ve ilkelerin izdüşümünü gördükleri, uygulama da sorunlar yaşansa da çalışmaların belirli oranda ekip çalışması, üst

yönetimin liderliği, paydaş katılımı gibi ilkelere uyumlu olarak gerçekleştirildiği görülmüştür. Öte yandan süreçlerin yaklaşımların amaçlarını gerçekleştirmekten uzak olduğu anlaşılmıştır. Başka bir deyişle hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi süreçlerinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarının örgütsel performansın artırılması, sürekli iyileştirme ve kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayacak şekilde gerçekleştirilmediği düşünülmektedir.

- Katılımcılar hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi süreçlerinin ayrı mevzuatlar uyarınca yürütüldüğünü, süreçlere ilişkin düzenleyici kurumların farklı olduğunu belirterek bu durumun stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçleri arasında eş güdüm ve koordinasyonun sağlanmasında engel yarattığını düşünmektedir.
- Katılımcılar stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin farklı kurul, komisyon, alt çalışma grupları ve birim ekipleri aracılığıyla yerine getirilmesi hususunu sıklıkla dile getirmiştir. Stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin farklı aktörlerce yerine getirilmesinin bu süreçlerde yaşanan birçok sorunun kaynağını oluşturduğu da ifade edilmiştir.
- Katılımcıların hem stratejik plan hem de kalite yönetimi süreçlerinin çıktılarını ‘oldukça fazla’, ‘çok benzer performans göstergeleri’ üzerinden yürütüldüğü ve ‘niteliğinden çok niceliğine’ odaklanıldığı hususları üzerinden değerlendirdikleri görülmüştür.
- Vakıf üniversitelerindeki uygulamalara ilişkin olarak stratejik planlama ile kalite yönetimi süreçlerinin tek elden yürütüldüğü belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların verilerini web tabanlı sistemler aracılığı ile temin ettiği, hem stratejik plan hem de kalite yönetimi süreçlerinin anahtar göstergeler bakımından uyumlaştırıldığı ve hızlı hareket kabiliyetine erişmek amacıyla doğrudan rektörlüğe bağlı ofis ve koordinatörlük şeklinde örgütlendikleri belirlenmiştir.
- Katılımcılar stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşadıkları sorunları mevzuat, organizasyon ve personel referansı ile dile getirmiştir. Mevzuat kaynaklı sorunlar; stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini düzenleyen mevzuatın ayrı olması, düzenleyici kurulların farklı olması

hususları vurgulanarak ifade edilmiştir. Personel kaynaklı sorunlar ise stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini personelin sahiplenmemesi, çalışmalara istekli/gönüllü katılmaması, yeterli bilgiye sahip olmaması, kalite yönetimini içselleştirememesi, yapılan işin idari personelce anlamlı bulunmaması bağlamında dile getirilmiştir. Organizasyon kaynaklı sorunlar ise stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin kırtasiyecilik yaratacak şekilde organize edilmesi, çok fazla toplantı yapılması, ekstra iş yükü doğurması, yalnızca çalışan kişiler üzerinden işlerin yürümesi ve verilerin web tabanlı sistem ile toplanmaması unsurları üzerinden belirtilmiştir.

- Katılımcılar stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde yaşanan sorunların, stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerine ilişkin mevzuatın uyumlaştırılması, stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılması, personelin eğitilmesi ve sahiplenme ile çözülebileceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda katılımcılar mevzuatın birleştirilmesi, sadeleştirilmesi ve bütünleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Süreçlerin uyumlaştırılması kapsamında, tek kurul-komisyon, tek rapor, tek ekip, sistem ve süreçleri birleştirecek bir mekanizmanın oluşturulmasını önermişlerdir. Aynı zamanda hizmet içi eğitimler ile süreçlerde yer alan personelin bilgilendirilmesinin sağlanması, üst yönetimin ve personelin süreçleri sahiplenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Yapılan derinlemesine görüşmelerde üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinden sorumlu olan birim amirleri ve yöneticilerinin stratejik planlama ve kalite yönetiminin idareleri için öneminin farkında oldukları görülmüştür. Aynı zamanda bu süreçlerde yaşanan sorunlara ilişkin kurumsal bazda aksiyon alma çabalarının da olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda bazı devlet üniversitelerinde yönetmelik ve yönergeler ile bir üst kurul oluşturularak stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin süreçlerin uyumlaştırılmasına ilişkin faaliyetler yürütüldüğü görülmüştür. Bu kapsamda üniversitede alınan her türlü idari ve akademik kararın stratejik plan amaç ve hedefleri ile kalite yönetimi ölçütleri bakımından ilişkisi kurulmaktadır. Bazı devlet üniversiteleri ise uygulama ve araştırma merkezi kurarak stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları arasında eşgüdüm sağlamaya çalışmaktadır. Kayseri ve Trakya Üniversiteleri ‘Kalite ve Strateji Geliştirme

Uygulama Araştırma Merkezi' kurarak stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin süreçlerini bu merkez altında yürütmektedir. Ancak bu çabalar kurumsal düzey ile sınırlı kalmaktadır. Hem anket çalışması hem de yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda elde edilen veriler, bu süreçlerin ulusal bazda bir düzenlemeyle uyumlaştırılıp bütünleştirilmesine ilişkin gerekliliğin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda üniversiteler için stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinin yaklaşımların amaç ve ilkelerini gerçekleştirecek şekilde uygulanması bakımından aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

- Yarı yapılandırılmış görüşmelerde araştırmacının dikkatini çeken en önemli husus üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinden sorumlu birim amiri ve yöneticilerin bu süreçlerin uyumlaştırılmasına ilişkin gerekliliğin farkında olmasıydı. Başka bir deyişle birim amirleri ve yöneticiler stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerinde mevzuat, organizasyon ve personel kaynaklı sorunların bilincindedirler. Bu bakımdan her iki sürece ilişkin düzenleyici kurumlardan olan Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile YÖKAK liderliğinde bu yöneticiler ile çalıştay gerçekleştirilerek sorunların çözümüne ilişkin yol haritası oluşturulabilir.
- Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları bağlamında veri toplama oldukça önemli bir faaliyettir. Araştırma aşamasında katılımcıların çoğunlukla bu safhada sıkıntı yaşadıkları görülmüştür. Özellikle üniversiteler gibi eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme faaliyetleri yürütülen kurumlarda verilerin hala resmi yazıyla ve excell ortamında toplanması oldukça düşündürücüdür. Dolayısıyla hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi çalışmaları kapsamında SBB ve YÖKAK tarafından tüm üniversiteler için standart bir veri toplama yazılımı oluşturulabilir.
- Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin izleme ve değerlendirmeler belirli performans göstergeleri aracılığıyla yapılmaktadır. Bu bakımdan her iki sürece ilişkin performans göstergelerinin üniversite temaları göz önünde bulundurularak uyumlaştırılması sağlanabilir.
- Raporlama hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi süreçlerinin sonuçları değerlendirme aşamasında gerçekleştirilen bir faaliyettir. Bu

kapsamda yaklaşımların üniversitelerde tam anlamıyla uygulanabilmesi bu raporların hesap verme aracı olarak kullanılmasıyla yakından ilgilidir. Bu amaçla üniversitelerde raporlamaların sadeleştirilerek sürekli iyileştirme amacı gözetilerek yapılması ve hesap verilebilirlik mekanizması olarak kullanılması sağlanabilir.

- Stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerine ilişkin faaliyetler devlet üniversitelerinde çoğunlukla SGDB’ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi anlayışının tavandan tabana yayılması için bu süreçler tüm kurumu kapsayacak şekilde organize edilebilir.
- Stratejik planlama ve kalite yönetimi yaklaşımları hakkında hizmet içi programlar ile personelin belirli aralıklarla eğitime tabi tutulması, bu yaklaşımların kurum ve personel için sağladığı yararların anlatılması kurumsal bir politika olarak ele alınabilir.
- Üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarını çoğunlukla idari unvanlı personelin gerçekleştirdiği görülmüştür. Bu kapsamda bu personelin motivasyonunun artırılması için ilgili kurum ve komisyonlarda daha fazla temsil edilmesine ilişkin düzenleme yapılabilir.
- Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında üst yönetimin sahiplenmesi ve liderliği hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla, üst yönetimin stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin sahiplenme tavrının sürdürülebilir kılınmasına ilişkin prosedür belirlenebilir.
- Stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin mevzuatın ayrı olması bu yaklaşımlara ilişkin süreçlerin üniversitelerde ayrı bir şekilde yürütülmesine sebebiyet vermektedir. Bu bakımdan bu mevzuatın uyumlaştırılması ve tek bir yönetmelik şeklinde düzenleme yapılması sağlanabilir.

Sonuç olarak hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi benzer amaç ve ilkeleri olan örgütsel performansı artırarak, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını hedefleyen yönetim yaklaşımlarıdır. Bu sebeple üniversitelerde bu yaklaşımlara ilişkin süreçlerin yaklaşımların amaç ve ilkelerini gerçekleştirecek şekilde tasarlanması için ulusal düzeyde mevzuat güncellemesine ihtiyaç

duyulmaktadır. Hali hazırda yapılan saha çalışmaları üniversitelerde bu süreçlerin kırtasiyecilik yaratarak ve ekstra iş yükü doğurarak, çok sayıda raporlama yapılarak ve yalnızca ‘mevzuattan kaynaklı görevlerin yerine getirilmesi’ şeklinde yürütüldüğü görülmüştür. Bu kapsamda nitelikten çok niceliğe odaklanılmakta, sürekli iyileştirme yapılamamakta ve bu süreçler tüm kurum çalışanları tarafından değil yalnızca belirli birimler aracılığıyla yürütülmektedir. Bu bağlamda daha sonraki araştırmalarla hem YÖKAK hem de Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı’ndan yetkililer ile görüşmeler yapıp üniversitelerde stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçleri için ‘bir model önerisi’ geliştirilebilir.



KAYNAKLAR

- Abbasaliyev, Ş. (2020). Öğretim üyelerinin algılarına göre yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin değerlendirilmesi üzerine bir çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Ackoff, R. L. (1987). Mission Statements. *Planning Review*, 15 (4), 30-31.
- Aguayo, R. (1994). Dr. Deming Japonlara kaliteyi öğreten Amerikalı, Japon mucizesinin mimarı. İstanbul: Form Yayınları.
- Ağın, K. (2020). Toplam kalite yönetimi bağlamında kaizen felsefesinin örgütlerin maliyet, verimlilik ve kalite düzeylerine etkileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (3), 1191-1207.
- Akbulut, M. (1976). Planlama Nedir? *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 25 (2), 67-76.
- Akçay, A. (2009). Kamuda stratejik plan amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik değerlendirme ve denetim modeli. *TUBAV Bilim Dergisi*, 2 (1), 82-98.
- Akdemir, A. (2008). Vizyon Yönetimi (birey, kurum, kent ve ülke düzeyinde). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akdeniz Üniversitesi (2005). Üniversitelerde stratejik planlama sempozyumu, Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Akgemci, T. (2015). Stratejik Yönetim, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akın, Ö. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aksu, M. (2002). Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Alku, A. (2020). Kalite 4.0. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21, 437-454.
- Allison, M. ve Kaye, J. (2015). Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide for dynamic times, New Jersey: Wiley.
- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4 (1), 62-80.
- Anis, A. ve Abdullah, Z. (2014). Defining Quality in Higher Learning Institutions: Divergent Views of Stakeholders. *International Journal of Arts & Sciences*, 7 (1), 375-385.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and expansion. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1987). Strategic Management of Technology, *Journal of Business Strategy*, 7 (3), 28-39.
- Apan, A. (2008). Yeni kamu yönetimi ve performans yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 460, 57-86.
- Arabacı, İ. B. Namlı, A., Zincirli, M., ve Özer, F. (2015). Eğitim kurumlarının stratejik plan geliştirme ve uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23 (4), 1453-1470.
- Arslan, G. ve Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (2), 839-856.
- Ataman, O. ve Adıgüzel, A. (2019). Yükseköğretimde kalite algısı: Düzce Üniversitesi örneği. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (15), 39-56.
- Atatekin, E. ve Dulupçu, M. A. (2018). Kalitede yeni bir sayfa mı yoksa eskilerin tekrarı mı? Bazı devlet üniversitelerinin kurumsal iç değerlendirme raporlarının eğitim perspektifi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 14-24.

- Ateş, H. ve Buyruk, G. C. (2018). Bir iyi yönetim ilkesi olarak katılımcılık ve Türk kamu yönetiminde katılımcılığın konumu. *Akademik Ombudsman*, 1, 81-98.
- Aydın, M. D. ve Aksoy, S. (2007). Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Çalışanlara Yansıması: Hacettepe Üniversitesi Örneği. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 293-322.
- Aydıntan, B. (2021). *İşletmelerde liderlik ve motivasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- Aydoğan, E. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Sel Ofset.
- Aykaç, B. ve Özer, M. A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. *G.Ü. İİBF Dergisi*, 8 (3), 171-202.
- Bahar, E. (2020). Örgüt Kültürü Analizi: Üniversite Stratejik Planlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 2017-2030.
- Bakioğlu, A. (1996) Üniversitede Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerleme, MÜ AEF öğretim Elemanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8, 49-65.
- Balcı, A. (1998). Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ölçeği. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (15), 319-334.
- Balcı, A. (2005). Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sayı*, 2 (5), 196-211.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 7-38.
- Barca, M. ve Balcı, A. (2006). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?. *Amme İdaresi Dergisi*, 39 (2), 29-50.
- Barriball, K. L. ve While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 328-335.
- Bart, C. ve J. Tabone. (1998). Mission statement rationales and organizational alignment in the not-for-profit health care sector. *Health Care Management Review*, 23 (Fall): 54-70.
- Bayat, B. (2016). Pozitivist Sosyal Bilim Araştırmalarında Doğrulama ve Genelleme; Epistemolojik Bir İnceleme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7 (1), 1-11.
- Bayazıt, Ö. (1998). Toplam kalite yönetiminin yürütülmesinde önemli bir araç: kalite çemberleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 53(1), 95-105.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Social Sciences Research Journal*, 7 (2), 151-160.
- Bayraktar, E., Tatoglu, E. ve Zaim, S. (2008). An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (6), 551-574.
- Bengisu, M. (2007). Yüksek eğitimde toplam kalite yönetimi. *Journal of Yasar University*. 2, 739-749.
- Berry, F. S. ve Wechsler, B. (1995). State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey, *Public Administration Review*, 55 (2), 159-168.
- Bilgin, K. U. (2015). Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi, *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, No: 2, 24-39.
- Birinci, M. (2014). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Yükseköğretim Dergisi*, 4 (3), 135-147.

- Birnbaum, R. (2000). The life cycle of academic management fads. *The Journal of Higher Education*, 71(1), 1-16.
- Bisgaard, S. (2007). Quality Management and Juran's Legacy. *Quality and Reliability Engineering International*, 23, 665-677.
- Boaden, R. J. (1997). What is total quality management ... and does it matter?. *Total Quality Management*, 8 (4), 153-171.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review* 5 (2), 219-224.özer
- Brookes, M.ve Becket, N. (2008). Quality management practice in higher education- What quality are we actually enhancing? *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 7(1), 1-37.
- Brown, J., Kurzweil, M. ve Pritchett, W. (2017). Quality assurance in U.S. higher education: The current landscape and principles for reform. *ITHAKA S+R*.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. ve Roering, W. D. (1987). Applying Private Sector Strategic Planning in the Public Sector, *Journal of the American Planning Association*, 53 (1), 9-22.
- Burgaz, B. ve Ekinçi, C. E. (2007). Öğrencilerin Hacettepe Üniversitesi'nce Sunulan Hizmetlere İlişkin Beklenti ve Memnuniyet Düzeyleri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 71-89.
- Burkhart, P. J. ve Reuss, S. (1993). *Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations*, USA: Sage.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim ve Yönetimi*, 32, 470-483.
- Camerer, C. (1985). Redirecting Research in Business Policy and Research, *Strategic Management Research*, 6, 137-152.
- Campbell, A. ve Yeung, S. (1991). Creating a Sense of Mission. *Long Range Planning* 24 (4), 10-20.
- Cannella, A. A. ve Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23, 213-237.
- Chandler, A. D. (1962). *A Summary of Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Empire*, The MIT Press.
- Chang, W-J. A. ve Huang, T. C. (2010). The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organisational effectiveness, *Total Quality Management*, 21 (6), 633-648.
- Cheng, Y. C. ve Tam, W. M. (1997) Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 5 (1), 22-31.
- Choi, T. Y. ve Eboch, K. (1998). The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plantperformance, and customer satisfaction, *Journal of Operations Management*, 17, 59-75.
- Cinel, M. O. ve Kandemir, H. (2021). Evaluation of organizational culture in the context of strategic planning attitude. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*, 17 (37), 4327-4351.
- Clark, B. R. (1998). *The Entrepreneurial University: Demand and Response*. *Tertiary Education and Managemmt*, 4 (1), 5-16.
- Clausewitz, C. V. (2018). *Savaş Üzerine*, İstanbul: Alfa Yayınları.

- Cleland, D. I. ve King, W. R. (1981). Developing a Planning Culture for More Effective Strategic Planning, içinde The Practice of Planning: Strategic, Administrative and Operational, ed. Leon Reinharth vd., USA: Litton Educational Publishing.
- Cohen, K. J. ve Cyert, R.M. (1973). Strategy: formulation, implementation, and monitoring, The Journal of Business, 46, 349–367.
- Coşkun, B. ve Pank Yıldırım, Ç. (2018). Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi. Strategic Public Management Journal, 4 (8), 1-16.
- Coşkun, S. (2002). Total Quality Management (Tqm) in The Turkish Public Sector: The Views of Public Employees On Practices, Impacts and Problems for the Implementation of Tqm in Two Public Organizations (Doktora Tezi), Bilkent Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Coşkun, S. (2011). Stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi: Benzerlikler, farklılıklar ve kamu yönetimi için çıkarımlar. Amme İdaresi Dergisi, 44 (2), 43-69.
- Couper, D. C. ve Lobitz, S. (1991). The quality leadership workbook: Quality improvement methods for police agencies. Madison, WI: Madison Police Department.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). Changing Employee Attitudes The Independent Effects of TQM and Profit Sharing on Continuous Improvement Orientation. The Journal of Applied Behavioral Science, 38 (1), 57-77.
- Creswell, J. W. (1999). Mixed method research: Introduction and application. In T. Cijek (Ed.), Handbook of educational policy (pp. 455–472). San Diego, CA: Academic Press.
- Crosby, P. B. (1979). Quality is free: the art of making quality certain. New York : McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (2005). Quality classic: Crosby’s 14 steps to improvement. Quality Progress, December, 60–64. www.agiledevelopment.org/download/qp1205crosby.pdf (Erişim tarihi: 05.05.2022).
- Cruickshank, M. (2003). Total quality management in the higher education sector: A literature review from an international and Australian perspective. Total Quality Management & Business Excellence, 14(10), 1159–1167.
- Cummings, S. ve Davies, J. (1994). Brief Case: Mission, Vision, Fusion, Long Range Planning, 6 (27), 147-150.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (1998). Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu): İlke, Süreç, Uygulama. İstanbul: Beta Basım A. Ş.
- Çınar, N. F. ve Tütünsatar, A. (2017). Bir kamu politikası olarak stratejik planlama ve üniversitelerde uygulama: Akdeniz Bölgesindeki farklı kuşaktaki üniversitelerin misyon ve vizyonları üzerinden bir değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22 (4), 1177-1188.
- Çomaklı, Ş. E., Ekici, K. M., Şahm, T. Z. (2007). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim, Ankara: A-C Yayınevi.
- Çubukçu, M. (2018). Strateji ve Yapı Uyumu Konusunda Literatürdeki Mevcut Çalışmalar, Sakarya İktisat Dergisi, 7 (3), 79-99.

- Çukurçayır, M. A. (2000), Siyasal katılma ve yerel demokrasi. Ankara: Yargı Yayınları.
- Dağlar, H. (2019). Stratejik Planlama Kapsamında Türkiye’deki Üniversitelerin Stratejik Amaçlarının Analizi. *Journal of Emerging Economies And Policy*. 4 (1), 1–12.
- Dağlar, H. (2019). Stratejik Planlama Kapsamında Türkiye’deki Üniversitelerin Stratejik Amaçlarının Analizi, *Journal of Emerging Economies and Policy*, 4 (1), 1–12.
- Dağlar, H. (2020). Stratejik Planlamada Farkındalık: Üniversitelerdeki Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 1302-1326.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K. ve Kanji, G. K. (1995). Total Quality Management and Education. *Total Quality Management*, 6 (5-6), 445-455.
- Dale, B. G., Van Der Wiele, T., Van Iwaarden, J. (2003). *Managing Quality*. UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Dean, J. W. ve Bowen, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392- 418.
- Deming, W. E. (1982). Quality, productivity, and competitive position, Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- Deming, W. E. (2014). *Krizden Çıkış*, İstanbul: KALDER Yayınları.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MA, MIT Centre for Advanced Engineering, Cambridge.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 69-88.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi, *Akademik Bakış Dergisi*, 1-23.
- Demirkaya, Y. (2015). Strategic Planning in the Turkish Public Sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, 15-29.
- Dereli, T. ve Baykasoğlu, A. (2003). *Kalite ve Hayata İzdüşümleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Diamandescu, A. (2016). The main principles of total quality management. *Challenges of the Knowledge Society*, 672-678.
- Djordjevic, P., Panic, M., Arsic, S. ve Zivkovic, Z. (2020). Impact of leadership on strategic planning of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31 (5-6), 681-695.
- Dobbs, M. F. (1994). Continuous improvement as continuous implementation: implementing TQM in the city of Santa Ana. *Public Productivity & Management Review*, 18 (1), 89-100.
- Doğan, S. ve Alkan, A. D. (2020). Türkiye’deki Bakanlıkların Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerik Analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7 (2), 339-349.
- Dooris, M. J., Kelley, J. M., ve Trainer, J. F. (2004). Strategic planning in higher education. *New Directions for Institutional Research*, (123), 5-11.
- Drohan, W. (1999). Writing a mission statement. *Association Management*, 51, 117.
- Drucker, F. P. (1999). *21.yüzyıl için yönetim tartışmaları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Drucker, P. F. (1976). What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO, Public Administration Review, 36 (1), 12-19.
- Drucker, P. F. (2006). Klasik Drucker, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Efil, İ. (2010). Toplam kalite yönetimi, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Elamir, E. ve Sadeq, H. (2010). Ordinal Regression to Analyze Employees' Attitudes Towards the Application of Total Quality Management. Journal of Applied Quantitative Methods, 5 (4), 647-658.
- Elassy, N. (2015). The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement, Quality Assurance in Education, 23 (3), 250-261.
- Emerson, R. W. (2023). Mann-Whitney U test and t-test. Journal of Visual Impairment & Blindness, 117 (1), 99-100.
- Eren, E. (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Beta Yayınları.
- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, V. (2003). Kamu yönetiminde yeni meşruluk temeli olarak müşteri odaklı yönetim yaklaşımı. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 58 (1), 55-70.
- Eren, V., Orhan, U. ve Dönmez D. (2014). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Amme İdaresi Dergisi, 47 (2), 121-143.
- Ergun, T. (2004). Kamu Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ergül, H. F. (2000). Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Hakkındaki Öğretim Elemanlarının Algıları (Gazi Üniversitesi Örneği) (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Erkan, V. (2008). Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler. Ankara: DPT Yayını.
- Ersen, H. (1997). Toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi: Verimli ve etkin olmanın yolu, İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Ersoy, M. S. ve Ersoy, A. S. (2011). Kalite yönetimi: Toplam kalite yönetimi ve kalite denetimi. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Erturgut, R. (2012). Toplam kalite yönetimi ve liderlik: TKY felsefesi, öncüleri, boyutları, uygulama teknikleri ve yeni bir uygarlık konsepti olarak liderlik ile ilişkisi. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2019). Kamu Yönetimi. Kocaeli: Umuttepe.
- ESG (2015). Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area, ENQA.
- Eti İçli, G. ve Vural, B. B. (2010). Toplam kalite yönetimi ve uygulamaları çerçevesinde Kırklareli Üniversitesi meslek yüksekokulları öğrenci memnuniyeti araştırması. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 28 (1), 335-349.
- Farooq, M. S., Akhtar, M. S., Ullah, S. Z. ve Memon, R. A. (2007). Application of Total Quality Management in Education, Journal of Quality and Technology Management, 3 (1), 87-97.
- Fathi, M. ve Wilson, L. (2009). Strategic Planning in Colleges and Universities. Business Renaissance Quarterly. 4 (1), 91-103.
- Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS: (and sex and drugs and rock 'n' roll). London: Sage Publications.
- Fisher, N. I. ve Nair, V. N. (2009). Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future. Applied Stochastic Models in Business and Industry, 25 (5), 1-28.

- Fisher, N.I., ve Nair, V.N. (2009). Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25, 1-28.
- Fişek, K. (1975). *Yönetim*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Flood, R. L. (1993). *Beyond TQM*, Newyork: Wiley.
- Fok, L.Y., Hartman, S.J., Patti, A.L. ve Razek, J.R. (2000). Human Factors Affecting the Acceptance of Total Quality Management. *The International Journal of Quality and Reliability Management*. 17 (7), 1-38.
- Frazer, M. (1994). Quality in higher education: an international perspective, in Green, D. (Ed.), *What is Quality in Higher Education*, SRHE and Open University Press, Buckingham.
- Fürüzan, V. G. (2009). Yükseköğretim kurumlarında Stratejik Planlama ve Balanced Scorecard uygulamaları: Türkiye için Bir Model önerisi (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Galloway, L. (1998). Quality perceptions of internal and external customers: a case study, *The TQM Magazine*, 10 (1), 20–26.
- Gamble, J. ve Thompson, A. (2009). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill: Irwin.
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3), 164-218.
- Genç, F. N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4765/65494> (Erişim tarihi: 01.10.2021).
- George, B., Monster, J. ve Walker, R. M. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79 (6), 810-819.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update, Boston: Pearson.
- Ghobadian, A. ve Speller, S. (1994). Gurus of Quality: A framework for comparison, *Total Quality Management*, 5 (3), 53-69.
- Gimenez-Espin, J. A., Jimenez-Jimenez, D. ve Martinez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management*, 24 (6), 678–692.
- Gizir, C. A. (2005). Stratejik Planlama: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 309-325.
- Goetsch, D. L. ve Davis, S. B. (1998). *Introduction to total quality: Quality management for production, processing, and services*, London: Prentice Hall.
- Goetsch, D. L. ve Davis, S. B. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M. ve Pfeiffer, J. W. (1993). *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*, McGraw-Hill.
- Goold, M. ve Quinn, J. J. (1990). The Paradox of Strategic Controls, *Strategic Management Journal*, 11 (1), 43-57.
- Göçen, A. ve Aslan, O. (2021). Yükseköğretimde Kalite Yönetimi: Harran Üniversitesi Örneği. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 5 (1), 148-159.

- Göçen, A. ve Aslan, O. (2021). Yükseköğretimde Kalite Yönetimi: Harran Üniversitesi Örneği. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi (UEAD)*, 5(1), 148-159.
- Green, D. (1994). *What is Quality in Higher Education?*, Buckingham: Open University Press/Society for Research into Higher Education.
- Green, T. J. (2007). Quality costs in education. *The TQM Magazine*, 19 (4), 308-314.
- Grünig, R. ve Kühn, R. (2008). *Process-based Strategic Planning*, Berlin: Springer.
- Guilbault, M. (2016). *Journal of Marketing for Higher Education*, 26 (2), 132-142.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 (2003) 61-85.
- Gültekin, M. C. ve Mazi, F. (2016). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları Açısından Önemi. *Akademik Bakış Dergisi*, 55, 450-464.
- Gür, J. (1996). *Kalite Maratonu*, Ankara: Kültür Matbaası.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, *Sayıştay Dergisi*, 63: 91-105.
- Gürsaka, N. (2005). *Altı sigma: Müşteri odaklı yönetim*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gvaramadze, I. (2008). From Quality Assurance to Quality Enhancement in the European Higher Education Area. *European Journal of Education*, 43 (4), 443-455.
- H. Yıldırım ve H. Tahtalıoğlu (2016). Türk Kamu Yönetimi Stratejik Plan Uygulamasında Sahiplenme ve Katılım Sorunları. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 181-196.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*, NY: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*, Boston: Pearson Education Limited.
- Harvey, L. (1995). Beyond TQM. *Quality in Higher Education*, 1 (2), 123-146.
- Haug, G. (2003). Quality Assurance/Accreditation in the Emerging European Higher Education Area: a possible scenario for the future. *European Journal of Education*, 38 (3), 229-240.
- Hellman, P. ve Liu, Y. (2013). Development of Quality Management Systems: How Have Disruptive Technological Innovations in Quality Management Affected Organizations?. *Quality Innovation Prosperity*, 17 (1), 104-119.
- Hinton, K. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*, Society for College and University Planning, 1-50.
- Hirons, E., Simon, A. ve Simon, C. (1998). External customer satisfaction as a performance measure of the management of a research and development department, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (8/9), 969-987.
- Hladchenko, M. (2013). The Strategic Management of The German Higher Education Institutions As A Transparent, Cyclic And Participative Process. *Euromentor Journal*, 4 (4), 14-37.
- Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9 (2), 169-180.

- Horine, J. E. ve Hailey, W. A. (1995). Challenges to successful quality management implementation in higher education institutions. *Innovative Higher Education*, 20(1), 7-17.
- Horwath, R. (2006). *The Origin of Strategy*. New York: Strategic Thinking Institute.
- Howarth, R. (2006). *The Origin of Strategy*. Strategic Thinking Institute, 1-5.
- Hoyer, R. W. ve Hoyer, B. B. Y. (2001). What Is Quality? Learn how each of eight well-known gurus answers this question. *Quality Progress*, 34 (7), 53-62.
- Huggins, L. P. (1998). Total quality management and the contributions of A.V. Feigenbaum. *Journal of Management History*, 4 (1), 60-67.
- Hughes, M. D. ve Barlett, R. M. (2002). The Use of Performance Indicators in Performance Analysis, *Journal of Sports Sciences*, 20, 739-754.
- Hughes, S. ve White, R. J. (2005). Improving Strategic Planning and Implementation in Universities through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 10 (3), 39-52.
- Idrus, N. (1996). Towards total quality management in academia. *Quality Assurance in Education*, 4 (3), 34-40.
- Ijaz, A., Kee, D. M. H. ve Irfan, S. M. (2012). Internal Customer Job Satisfaction and Role of TQM Practices, *Far East Journal of Psychology and Business*, 6 (2), 1-14.
- Ishikawa, K. (1995). *Toplam kalite kontrol*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- İşık, S. ve Beykoz, S.Y. (2018). Türk Yükseköğretiminde Yeni Bir Arayış: Kalite Güvence Sistemi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (3), 7-22.
- İlğan, A., Erdem, M., Taşdan, M., ve Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 72-92.
- İlhan, A. ve İnce, E. (2015). Takım çalışması ve takım etkinliğini belirleyen faktörlerin ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 127-152.
- İlhan, A. ve İnce, E. (2015). Takım çalışması ve takım etkinliğini belirleyen faktörlerin ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 127-152.
- İmai, M. (2014). *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- İnsel, A. (2004). *Neo-Liberalizm: Hegemonyanın Yeni Dili*, İstanbul: Birikim Yayınları.
- Jacqueline, A. ve Coyle-Shapiro, M. (1999). Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention A Three-Wave Study of Total Quality Management. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 35 (4), 439-456.
- Jacqueline, A. ve Coyle-Shapiro, M. (1999). Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention A Three-Wave Study of Total Quality Management. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 35 (4), 439-456.
- James, P. (1996). *Total Quality Management: An Introductory Text*, Britain: Prentice Hall.
- Jauch, L. ve Glueck, W. (1989). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw Com.
- Jauch, L.R. ve Glueck, W.F. (1998). *Business Policy and Strategic Management*. (5.Ed.), Newyork: Mc Graw Hill International Editions.

- Johnsen, A. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons?. *Financial Accountability & Management*, 31 (3), 0267-4424.
- Johnson, K. (2001). Philip B. Crosby's mark on quality, *Quality Progress*, 34 (10), 25-30.
- Joliffe, I. T. ve Morgan, B. (1992). Principal component analysis and exploratory factor analysis, *Statistical Methods in Medical Research*, 1, 69-95.
- Jooste, C. ve Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13 (3), 51-68.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design*. Newyork: The Free Press.
- Juran, J. M. ve Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*, United States of America: The McGraw-Hill Companies.
- Kaçer, F. ve Erat, V. (2014). Küreselleşme ve bir politika transferi olarak yeni kamu işletmeciliği. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 1 (2), 27-44.
- Kaçer, F. ve Erat, V. (2014). Küreselleşme ve Bir Politika Transferi Olarak Yeni Kamu İşletmeciliği, *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 1 (2), 27-44.
- Kahraman, Y. (2009). Türkiye’de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kalkınma Bakanlığı (2015). *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. Ankara: Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018.
- Kalkınma Bakanlığı (Mülga) (2012). Katılımcılığın ilkeleri: Katılımlı çalışmaları tasarlayan, uygulayan ve yönetenler için uygulama kılavuzu. https://www.tepav.org.tr/upload/files/13536819139.Katilimciligin_Ilkeleri_Iyi_Uygulama_Klavuzu.pdf.
- Kalkınma Bakanlığı (Mülga) (2012). Katılımcılığın ilkeleri: Katılımlı çalışmaları tasarlayan, uygulayan ve yönetenler için uygulama kılavuzu. https://www.tepav.org.tr/upload/files/13536819139.Katilimciligin_Ilkeleri_Iyi_Uygulama_Klavuzu.pdf.
- Kanji, G. K. (1990). Total quality management: the second industrial revolution, *Total Quality Management*, 1 (1), 3-12.
- Kanji, G. K. (2006). Total quality management: the second industrial revolution. *Total Quality Management*, 1, 3-12.
- Kanji, G. K. ve Tambi, A. M. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, 10 (1), 129-153.
- Kantardjieva, M. (2015). The relationship between total quality management (TQM) and strategic management. *Journal of Economics Business and Management*, 3 (5): 537-541.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Karabacak, P. ve Dilmaç, S. (2021). 1851 Yılı ve Sanayi Devrimi Sonrası Endüstride Seri Üretim Bağlamında Tasarımın Rolü. *Sanat ve Tasarım Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 31-39.
- Karahan, M. (2013). Yükseköğretim Kurumları Kalite Yeterliliklerinin Öğrenci Memnuniyeti ve Sürdürülebilirlik Açısından İncelenmesi: İnönü Üniversitesi

- Malatya MYO Uygulaması. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (3), 1-9.
- Karahan, M. ve Kuzu, Ö. H. (2014). Yükseköğretimde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Selçuk Üniversitesi Hadim ve Sarayönü Meslek Yüksekokulları Örneği. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28 (3), 23-41.
- Karasu, K. (2004). Kamu Yönetimi Disiplinin Kökenine İlişkin Bir Not. II. Kamu Yönetimi Forumu Bildirileri, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 225-242.
- Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 8 (16), 159-180.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1 (1), 62-80.
- Karcı, Ş. M. (2008). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme. Akdeniz İİBF Dergisi, 08 (16), 40-64 .
- Kavrakoğlu, İ. (1992). Toplam Kalite Yönetimi. Anadolu Endüstri Holding.
- Kaya, U. ve Daştan, A. (2005). Toplam kalite yönetiminin muhasebe mesleğinde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1, 385-400.
- Kaya, U. ve Daştan, A. (2005). Toplam kalite yönetiminin muhasebe mesleğinde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1, 385-400.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of Operations Management, 21, 405–435.
- Keller, G: (2007). Higher Education Management: Challenges and Strategies. in J. J. F. Forest & P. G. Altbach (Eds.), International Handbook of Higher Education, 18, 229-242, The Netherlands: Springer.
- Kettunen, J. ve Kantola, M. (2007). Strategic planing and quality assurance in Bologna process. Perspectives, 11 (3), 67-73.
- Kettunen, J. (2010). Strategy process in higher education. Journal of Institutional Research, 15 (1),16–27.
- Kettunen, J. (2011). Strategy and quality maps in higher education. US-China Education Review, 8 (2), 149-156.
- Kıngır, S. (2006). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kıngır, S., Karagöz, Y., Yıldız, M. S. ve Ağraş, S. (2009). Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Çalışmalara Katılım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13 (2), 255-278.
- Kocaoğlu, M., Karaman, S., Sarıgül, M. M. ve Öztaş, N. (2020). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreçlerinin Karşılaştırmalı Analizi. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 22 (39): 225-238.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. The Journal of Marketing, 54 (2), 1-18.
- Kohtamäki, V. (2014). Driving strategic development in Finnish universities: Reflecting on two case study examples. in Y. Cai & V. Kohtamäki (Eds.), Transformation of higher education in innovation systems in China and Finland (pp. 79–97). Tampere: Juvenes Print.

- Kotler, P. ve Murphy, P. E. (1981). Strategic Planning for Higher Education, *The Journal of Higher Education*, 52 (5), 470-489.
- Kozanoğlu, H., Gür, N. ve Özden, B.A. (2008). Neoliberalizmin Gerçek 100'ü, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Köksal, H. (1998). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Krüger, V. (2001), Main schools of TQM: 'the big five'. *The TQM Magazine*, 13 (3), 146-155.
- Kuei, C. H. (1999). Internal service quality – an empirical assessment. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (8), 783-791.
- Kumar, M. P., Raju, N. V. S. ve Kumar, M. V. S. (2016). Quality of Quality Definitions –An Analysis. *International Journal of Scientific Engineering and Technology*, 5 (3), 142-148.
- Kumar, R., Garg, D. ve Garg, T. K. (2010). TQM success factors in North Indian manufacturing and service industries. *The TQM Journal*, 23 (1), 36-46.
- Kuz, F. ve Özçelikay, G. (2002). Eczacılık Eğitiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanabilirliği. *Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 31 (4), 231-250.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2), 403-412.
- Küçüktağı, A. T. ve Aydın, V. (2017). Yeni Kamu Yönetimi Bağlamında Stratejik Planlama Anlayışı, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (28), 473-492.
- Lakshman, C. (2006). A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (1), 41-60.
- Lawler, E. E. ve Mohrman, S. A. (1987). Quality circles: After the honeymoon, *Organizational Dynamics*, 15 (4), 42-54.
- Leblebici, D. N. ve Erkul, E. (2008). Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, 269-285.
- Leblebici, D. N., Ömürgönülşen, U. ve Aydın, M. D. (2001). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 123-135.
- Lee, Y. R. ve Lazarus, H. (1993). Uses and Criticisms of Total Quality Management. *Journal of Management Development*, 12 (7), 5-10.
- Lekic, S., Bogetic, S. ve Randic, D. (2011). The influence of teams and team work on competitiveness of enterprises, I. *International Symposium Engineering Management And Competitiveness*, June 24-25 2011, Zrenjanin, Serbia, 167-172.
- Liliana, L. (2016). A new model of Ishikawa diagram for quality assessment. 20th Innovative Manufacturing Engineering and Energy Conference (IManEE 2016), <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/161/1/012099/pdf>.
- Lillis, D. ve Lynch, M. (2014). New Challenges for Strategy Development in Irish Higher Education Institutions. *Higher Education Policy*, 27, 279–300.
- Lindell Hart, B.H. (2015). Strateji Dolaylı Tutum, İstanbul: Doruk Yayınları.
- Lorange, P. (1980). Corporate Planning: An Executive Viewpoint. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lorange, P. ve Vancil, R. F. (1981). How to Design a Strategic Planning System, içinde *The Practice of Planning: Strategic, Administrative and Operational*, ed. Leon Reinharth vd., USA: Litton Educational Publishing.

- Lorente, A. R. M., Dewhurst, F. ve Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10 (5), 378-386.
- Lukas, B. A. ve Maignan, I. (1996). Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers, *Journal of Market Focused Management*, 1, 175-187.
- Machado, M., Farhangmehr, M. ve Taylor, J. (2004). The Status of Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions: Trappings or Substance?. *High Education Policy*, 17, 383-404.
- Machado, M.D.L., ve Taylor, J.S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: The case of Portugal. *Research in Higher Education Journal*, 1-20.
- Machado, M.L. ve Taylor, J.S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. *Research in Higher Education*, 6, 44-64.
- Maghroori, R. ve Roland, E. (1997). Strategic leadership: The art of balancing organizational mission with policy, procedures, and external environment. *The Journal of Leadership Studies*, 4 (2), 62-81.
- Mann, R. ve Kehoe, D. (1995). Factors affecting the implementation and success of TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (1), 11-23.
- Mark, E. (2013). Student satisfaction and the customer focus in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35 (1), 2-10.
- Martin, M. (1992). Strategic management in Western European Universities. *International Institute for Educational Planning, UNESCO*.
- Masschelein, J. ve Quaghebeur, K. (2005). Participation for better or for worse?. *Journal of Philosophy of Education*, 39 (1), 51-65.
- Melek, M. (2003). Yükseköğretimde kalite yönetimi, akreditasyon bir vakıf üniversitesinde kalite kontrol aracı olarak öğrenci geribildiriminden yararlanmaya yönelik bir araştırma (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mensah, J. (2020). Improving Quality Management in Higher Education Institutions in Developing Countries Through Strategic Planning. *Asian Journal of Contemporary Education*, 4 (1), 9-25.
- Meredith, M. (1985). Strategic planning and management: A survey of practices and benefits in higher education. Paper presented at the 1985 Forum of the Association for Institutional Research, Portland, Oregon.
- Milakovich, M. E. (1990). Total Quality Management for Public Sector Productivity Improvement. *Public Productivity & Management Review*, 14 (1), 19-32.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 3. Ed. Prentice Hall, NJ: Upper Saddle River.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998a). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. USA: The Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghosal, S. (1998b). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall, NJ: Upper Saddle River.
- Mohammadian, H.D. (2017). *Principles of Strategic Planning*. Erişim adresi: https://www.fh-mittelstand.de/fileadmin/pdf/Publikationen/Principles_of_Strategic_Planning_-_Dr._Hamid_Doost_Mohammadian.pdf (Erişim tarihi: 10.01.2022).

- Moldovan, L. (2012). Integration of strategic management and quality assurance in the Romanian higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1458-1465.
- Montes, L. J., Jover, V. A. ve Fernandez, L. M. M. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (2), 189-209.
- Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management*, 3rd ed., Burlington, VT Ashgate, Aldershot, England.
- Morgan, C. ve Murgatroyd, S. (1994). *Total quality management in the public sector: An international perspective*, Buckingham: Open University Press.
- Mosadeghrad, A. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18 (6), 606-625.
- Munck, R. ve McConnell, G. (2009). University strategic planning and the foresight/futures approach: An Irish case study. *Planning for Higher Education*, 38(1), 31-40.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (5), 150-171.
- Neyestani, B. (2017). Principles and contributions of total quality mangement (TQM) gurus on business quality improvement. Available SSRN 2950981. file:///C:/Users/aysek/Downloads/Principles%20and%20Contributions%20of%20Total%20Quality%20Mangement%20(TQM)%20Gurus%20on%20Business%20Quality%20Improvement.pdf.
- Ngambi, B. T. ve Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15 (4), 69-85.
- Nickols, F. (2016). Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking, *Management Journal*, 1-10.
- Oakland, J. S. (2003). *Total Quality Management: Text with Cases*. Butterworth-Heinemann.
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (5), 517-534.
- Obenge, P. O., Bichang'a, W. O., Nyang'au, A., Momanyi, S.O., Wesonga, J.N. & Nyamasege, D. (2014). The Effect of Staff Training on the Employee Commitment in the Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Kisii County. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (3), 245-253.
- Omar, P. L. ve Liuhanen, A. M. (2005). *A Comparative Analysis of Systematic Quality Work in Nordic Higher Education Institutions*. Helsinki: Nordic Quality Assurance Network in Higher Education.
- Osborne, D. ve Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Reading-Mass: Addison Wesley.
- Oschman, J. J. (2017). The role of strategic planning in implementing a total quality management framework: An empirical view. *Quality Management Journal*, 24 (2), 41-53.
- Owlia, M. S. ve Aspinwall, E. M. (1997). TQM in higher education – a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (5), 527-543.

- Ölmez, M. ve Önen, S.M. (2019). Stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi ve motivasyon ilişkisi: Meslek yüksekokulu öğrencileri üzerinde ampirik bir araştırma. BEÜ SBE Dergisi, 8 (1), 294-313.
- Önen, S. M. ve Uysal, G. (2021). Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama: Doğu Anadolu Bölgesi Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 4 (1), 63-79.
- Özakıncı, T. ve Sadioğlu, U. (2022). Şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından stratejik planlar: Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarının incelenmesi. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 12 (2), 380-390.
- Özbozkurt, O. B. (2019). Premium segment otomotiv sektöründe stratejik liderlik: Porsche, Mercedes-Benz ve Audi bayi yöneticileri üzerine bir araştırma. Edgücan, Ç., Karacagil, Z. ve Bozgun, Ş. (Ed), Sosyal Bilimlerde Güncel Tartışmalar İnsan Çalışmaları 2 Hukuk, Siyasal Bilimler, Ekonomi, Ankara: Bilgin Kültür Sanat Yayınları.
- Özcan, K. C. (1997). Yükseköğretimde Kalite. Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu. Mithat Çoruh (Ed.). (2 Mayıs 1997, Ankara): Başkent Üniversitesi.
- Özdem, G. (2011). Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi. Educational Sciences: Theory & Practice, 11 (4), 1869-1894.
- Özden, Y. (1998). Yeni Kurulan Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 13 (13), 39-47.
- Özden, Y. (1999) Eğitimde dönüşüm, Ankara: Pegem Yayınları.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi. Sayıştay Dergisi, (59), 3-46.
- Özer, M. A. (2015). Yeni Kamu Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. ve Önen, S. M. (2019). 200 Soruda Yönetim- Kamu Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H. ve Batmaz, N. Y (2019a). Kamu Yönetimi Klasik: Yapı ve Süreçler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H. ve Batmaz, N. Y. (2019b). Kamu Yönetimi Modern: Yapı ve Süreçler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M., Gür, B. S., ve Küçükcan, T. (2010). Yükseköğretimde Kalite Güvencesi. Ankara: SETA Yayınları.
- Özgüner, M. ve Özgüner, Z. (2015). Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi. Journal of Academic Social Sciences, 3 (21), 437-449.
- Özkan, Y. (2005). Toplam Kalite, İstanbul: Avcı Ofset.
- Özmen, H. G., Özmen, F., ve Sakarya, G. (2013), Beş Yılda Ne Değişti?: Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 8 (2), 27-39.
- Öztürk, D. (2019). Örgütsel performans. Uslu, Y. D., Hancıoğlu, Y., Yeşilaydın, G. Ve Kara, N. O. (Ed.), Örgütsel Yaklaşımlar-I, Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Pamuk, G., Erkut. H. ve Ülegin, F. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Paris, K. A. (2003). Strategic Planning in the University. https://strategic.iut.ac.ir/sites/strategic/files/ufiles/U_wisconsin.pdf (Erişim tarihi: 21.11.2022).

- Patyal, V. S., Ambekar, S. ve Prakash, A. (2020). Organizational culture and total quality management practices in Indian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69 (5), 895-913.
- Pearce, J. (1982). The company mission as strategic tool. *Sloan Management Review*, (Spring), 15-24.
- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol* (Çeviren: M. Barca), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Pearce, J. ve David, F. (1987). The Bottom Line on Corporate Mission Statements. *Academy of Management Executive*, 1 (2), 109-116.
- Peker, Ö. (1994). Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*, 27 (2), 63-78.
- Peker, Ö. (1996). Eğitimde Kalite ve Akreditasyon. *Amme İdaresi Dergisi*, 29 (4), 19-32.
- Peterson, M.W., Dill, D. D. ve Mets, L. (1997). *Planning and managing for a changing environment: A handbook on redesigning postsecondary institutions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pitcher, P. (1998). Artists, craftsmen and technocrats, Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (Ed.), *Strategy Process: Revised European Edition*, London: Prentice Hall.
- Poister, T. H. ve Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 22 (3), 308-325.
- Poister, T. H., Streib, G. (2005). "Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades", *Public Administration Review*, 65 (1), 45-56.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37.
- Prajogo, D.I. ve Sohal, A.S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168, 35-50.
- Pulkkinen, K., Aarveaara, T., Berg, L. N., Geschwind, L., Hansen, H. F., Hernes, H., and Söderlind, J. (2019). Does it really matter? Assessing the performance effects of changes in leadership and management structures in Nordic higher education. in *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education* (pp. 3–36). Palgrave Macmillan, Cham.
- Rafaeli, A. (1985). Quality Circles and Employee Attitudes, *Personnel Psychology*, 38, 603-615.
- Rhoades, G. ve Sporn, B. (2002). Quality assurance in Europe and the U.S.: Professional and political economic framing of higher education policy. *Higher Education* 43, 355–390.
- Rigby. (1998). Mission statements. *Management Today*, (March), 56-59.
- Roberts, H. V. ve Sergesketter, B. F. (1993). *Quality is Personal: A Foundation for Total Quality Management*. Newyork: The Free Press.
- Roopa, S. ve Rani, M. S. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, 46 (4), 273-277.
- Ross, J.E. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*, Third Edition (3rd ed.). Routledge.
- Sarıkaya, N. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Sarvan, F. ve Yapıcı Akar, N. (2011). Türkiye Yükseköğretiminde Yeni Yönetimciliğin Değerlendirilmesi: Akdeniz Üniversitesi'nde Stratejik Planlama Üzerine Bir Örnek Olay Çalışma. Ed.: Gümrükçü H. ve Epskamp H., Bologna Süreci ve Türkiye: Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın Gerçekleştirilmesi, s.88-129, 2011, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 6.
- Satı, Z. E. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), 538-559.
- SBB (2021). Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Sürüm 1.1). Ankara. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/jXL5k+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi_V1_1_.pdf
- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schmidt, E. K. (2007). Higher education in Scandinavia. in J. J. F. Forest & P. G. Altbach (Eds.), International Handbook of Higher Education, 18, 517–537, The Netherlands: Springer.
- Schmidt, E. K. (2009). Nordic Higher Education Systems in a Comparative Perspective - recent reforms and impacts. The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities, 6 (8), 271-298.
- Schmidtlein, F. (1990). Responding to diverse institutional issues: Adapting strategic planning concepts, New Directions for Institutional Research, 67, 83-93.
- Schmidtlein, F. A. ve Milton, B. H. (1990). Adapting Strategic Planning to Campus Realities. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shawyun, K.S. (2016). Strategic planning as an essential for quality assurance. Journal of International Research South East Asia, 14 (1), 42-70.
- Shrader, C. B., Taylor, L. ve Dalton, D. R. (1984). Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal. Journal of Management, 10 (2), 149-171.
- Sizov, M. (2015). Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability, Pearson Education.
- Skilbeck, M. (1998). Higher Education in a Changing Environment Regional, National and Trans-National Issues. Tertiary Education and Management 3 (2), 101-111.
- Smeby, J.C. ve B. Stensaker (1999). National quality assessment systems in the Nordic countries: Developing a balance between external and internal needs? Higher Education Policy, 12(1), 3–14.
- Songür, N. (2011), Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: İl Özel İdareleri Deneyimi, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? Engeller/Güçlükler. Maliye Dergisi, 152, 103-115.
- Stacey, R. D. (2003). Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity, London: Prentice Hall.
- Steiner, G. (1997). Strategic Planning, New York: The Free Press.
- Steiner, G. A. (1997). Strategic Planning. The Free Press, New York.
- Steiss, A. (1985). Strategic Management and Organization Decision Making. Lexington, Rowman & Littlefield.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2021). Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/jXL5k+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi_V1_1_.pdf.

- Streib, G. D. ve Poister, T. H. (1990). Stratejik planning in the US Cities: Patterns of use, perceptions of effectiveness and an assessment of strategic capacity, *American Review of Public Administration*, 20 (1), 29-44.
- Suarez, G. J. (1992). Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Total Quality Leadership Office, 1-24.
- Summers, D. C. S. (2005). *Quality Management: Creating and Sustaining Organizational Effectiveness*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sürün, İ., Mirzeoğlu, A. D. ve Güneş, B. (2022). Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Eğitim Hizmetlerine Yönelik Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi. *Journal of Exercise and Sport Sciences Research*, 2 (1), 1-16.
- Syla, S. ve Rexhepi, G. (2013). Quality Circles: what do they mean and how to implement them?, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (12), 243-251.
- Şimşek, H., İslim, Ö. F. ve Öztürk, N. (2019). Yükseköğretimde Kalite Arayışında Bir Gösterge Olarak Öğrenci Memnuniyeti: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9 (3), 380-395.
- Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. NY: Pearson.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Boston: Pearson.
- Tabatoni, P., Davies, J., ve Barblan, A. (2002). Strategic management and universities' institutional development. *EUA-European University Association* (August), EUA/Thema, n° 2.
- Tak, B. (2002). Kamu kuruluşlarında müşteri odaklı müşteri odaklı yönetim anlayışına geçiş aracı olarak vatandaş tatmin araştırmaları ve Bursa halkına yönelik görgül bir çalışma, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (2), 143-159.
- Taptık, D. ve Başaran, O. (1997). "Başkent Üniversitesi İngilizce Hazırlık Bölümünde Sürekli Kalite İyileştirme Uygulamaları", içinde *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Tari, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17 (2), 182 – 194.
- Taş, M. A., Çiçek, H., Yastıoğlu, S. (2019). Misyon, Vizyon ve Amaçlar Bağlamında Geleceğe Bakış: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik Plan Çalışmaları Örneği, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 544-562.
- Taş, M.A., Çiçek, H. ve Yastıoğlu, S. (2019). Misyon, vizyon ve amaçlar bağlamında geleceğe bakış: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi stratejik plan çalışmaları örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6 (2), 544-562.
- Taş, Y. F. ve Aksu, A. (2011). Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 351-361.
- Taylor, J.S., De Lourdes Machado, M. ve Peterson, M.W. (2008), *Leadership and Strategic Management: keys to institutional priorities and planning*. *European Journal of Education*, 43: 369-386.
- Tekin, M. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya: Kuzucular Ofset.
- Thomas, J. C. (2013). Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management. *Public Administration Review*, 73, 786-796.
- Thompson, A.A. ve Strickland, A.J. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. (12. Ed.), Newyork: Mc Graw Hill Book Company.

- Torun, N. (2020). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Kontrol Çemberi Teknikleri Kullanılma Durumları ve Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 116-128.
- Trow, M. (1976). Problems in the transition from elite to mass higher education. In Policies for Higher Education. Paris: OECD.
- Tunalı, S. B., Gözü, Ö. ve Özen, G. (2016). Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemlerinin Bir Arada Kullanılması “Karma Araştırma Yöntemi”, eKurgu, 24 (2), 106-112.
- Turner, B. (2012). Bir vatandaşlık kuramının ana hatları. Kadioğlu, A. (Ed.), Vatandaşlığın Dönüşümü, Üyelikten Haklara, İstanbul: Metis Yayınları.
- Ugboro, I. O., Obeng, K. ve Spann, O. (2010). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations. Administration & Society, 43 (1), 87-123.
- Usta, A. (2014). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği, ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD), 2, 31-53.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2014). İşletmelerde stratejik yönetim. 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım ve Dağıtım.
- Van Vught, F. A. ve Westerheijden, D. F. (1994). Towards a general model of quality assessment in higher education. Higher Education, Vol. 28, pp.355-371
- Verma, M. K. (2014). Importance of leadership in total quality management. Vistas of Education, 61-77.
- Vermeulen, W. ve Crous, M.J. (2000). Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa. Managing Service Quality, 10 (1), 61-67.
- Vinzant, D. H. ve Vinzant, J. (1996a), Strategy and organizational capacity: finding a fit, Public Productivity and Management Review 20 (2), 139–157.
- Vinzant, D. H. ve Vinzant, J. (1996b). Strategic management and total quality management: Challenges and choices. Public Administration Quarterly, 20 (2), 201-219.
- Varajão, J. (2016). Success Management as a PM knowledge area - work-in-progress. Procedia Computer Science, 100, 1095–1102.
- Voxted, S. (2017). 100 Years of Henri Fayol, Management Revue, 28 (2), 256-274.
- Wani, I. A. ve Mehraj, H. K. (2014). Total Quality Management in Education: An Analysis. International Journal of Humanities and Social Science Invention, 3 (6), 71-78.
- Wende, M. C. Ve Westerheijden, D. F. (2001). International aspects of quality assurance with a special focus on European higher education. Quality in Higher Education, 7 (3), 233–245.
- Westerheijden, D. ve J. Kohoutek (2014). Implementation and Translation: From European Standards and Guidelines for Quality Assurance to Education Quality Work in Higher Education Institutions. in Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education, Edited by H. Eggins, 1–11. Rotterdam: Sense Publishers.
- White, C. (2004). Strategic Management, Tottenham: Palgrave Macmillan.
- Wilkinson, A. (1992). The other side of quality: ‘soft’ issues and the human resource dimension. Total Quality Management, 3, 323-329.
- Wilkinson, G. ve Monkhouse, E. (1994). Strategic Planning in Public Sector Organizations. Executive Development, 7 (6), 16-19.

- Willar, D., Trigunarsyah, B. ve Coffey, V. (2016). Organisational culture and quality management system implementation in Indonesian construction companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23 (2), 114-133.
- Williams, J. (2016). Quality assurance and quality enhancement: is there a relationship?, *Quality in Higher Education*, 22 (2), 97–102.
- Witte, K. D. ve Muijen, J. J. (1999). Organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 497-502.
- Yamak, O. (1997). *Kalite Odaklı Yönetim*. İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, Özel Sayı, 74-85.
- Yatkin, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yiyit, T., ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Devlet üniversitelerinde stratejik planlama ve örgütsel öğrenme ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 24, 171-204.
- Yong, A. G. ve Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.
- Yusof, S. M. ve Aspinwall, E. (1999). Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprises. *Total Quality Management*, 10 (4-5), 803-809.
- Young, R.D. (2003). Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector (Columbia, Institute for Public Service and Policy Research, Universidad de South Carolina): <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/mesp112/Lectura1.pdf> (Erişim tarihi: 13.01.2022).
- YÖKAK (2019). 2018 Yılı Öz Değerlendirme Raporu, (<https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Enqa/SARofTHEQCTr.pdf>).
- YÖKAK (2021). Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu (Sürüm 3.0). Ankara. https://yokak.gov.tr/Common/Docs/KidrKlavuz1.4/Kidr_Surum_3.0.pdf
- Yörük, D. ve Bozok, Y. (2015). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci ve Yöneticilerin Algısı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (1), 1-18.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zechlin, L. (2010). Quotation: Strategic Planning in Higher Education, in: *International Encyclopedia of Education 3rd Edition*. Edited by Eva Baker, Penelope Peterson and Barry McGaw, Elsevier.
- Zeitz, G. (1996). Employee Attitudes toward Total Quality Management in an Epa Regional Office. *Administration & Society*, 28 (1), 120-143.

EKLER

EK-1. Anket Soru Formu

Yükseköğretimde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye’deki Uygulamalar Araştırması Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket, “*Yükseköğretimde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye’deki Uygulamalar Araştırması*” başlıklı Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü doktora tezi alan araştırması kapsamında hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında ayrı süreçler şeklinde uygulanan stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının amaç, ilke, hazırlık süreci, uygulama ve sonuçları değerlendirme açısından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak, uygulamada yaşanan sorunları belirlemek ve bu süreçlerin uyumlaştırılıp uyumlaştırılmayacağını analiz etmektir.

Araştırmanın güvenilirliği açısından ankete ad-soyad bilgilerinizin yazılmaması; anket sorularının dikkatlice okunması; cevaplarınızın gerçeği yansıtacak biçimde seçilmesi ve soruların cevapsız bırakılmaması çok önemlidir.

Ankete vereceğiniz cevaplar, sadece bu araştırma için kullanılacak olup **gizlilik** esastır.

Anketimize zaman ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için **teşekkür ederiz**.

Prof. Dr. Neşe SONGÜR	Ayşe AKKUŞ
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Öğretim Üyesi	Gazi Üniversitesi Mali Hizmetler Uzmanı Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Doktora Öğrencisi

1.BÖLÜM-DEMOGRAFİK VE KURUMSAL BİLGİLER

1	Cinsiyetiniz	Kadın Erkek
2	Yaşınız	25'ten küçük 25-34 yaş 35-44yaş 45 yaş ve üzeri
3	Eğitim durumunuz	Lise ve altı Lisans Lisansüstü
4	Görev yaptığınız üniversitenin türü	Devlet Üniversitesi ☐ Vakıf Üniversitesi ☐
5	Unvanınız	Prof. Dr. Doç.Dr. Dr. Öğr. Üyesi Öğr.Gör. Dr. Öğr.Gör. Araştırmacı Daire Başkanı Mali Hizmetler Uzmanı Mali Hizmetler Uzman Yrd. Şube Müdürü Şef Bilgisayar İşletmeni V.H.K.İ. Memur Diğer:.....(lütfen belirtiniz)
6	Görev yaptığınız birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Kalite Yönetimi Daire Başkanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Mali Hizmetler Birimi Fakülte Enstitü Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Araştırma Merkezi Stratejik Planlama, Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Çalışmaları Koordinasyon ve Destek Müdürlüğü Diğer:.....(lütfen belirtiniz)
7	Üniversitedeki çalışma süreniz	1 – 5 yıl arası 6-10 yıl arası 11-20 yıl arası 20 yıldan fazla

8	Üniversitenizde bulunan birimleri işaretleyiniz.	Strateji Geliştirme Birimi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Kalite ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Kalite Yönetimi Daire Başkanlığı Mali Hizmetler Birimi Stratejik Planlama, Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Çalışmaları Koordinasyon ve Destek Müdürlüğü Birim Stratejik Plan Ekibi Strateji Geliştirme Kurulu Birim Kalite Çalışmaları Ekibi Kalite Komisyonu Kalite Kurulu Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Araştırma Merkezi Diğer:.....(lütfen belirtiniz)
9	Üniversitenizin kuruluş dönemini işaretleyiniz.	1930-1950 1951-1970 1971-1990 1991-2010 2011-2022

1. BÖLÜM-STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik Planlama çalışmalarına katıldım.	
Evet	Hayır (Çalışmamıza gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür ederiz)
Stratejik planlama çalışmalarına gönüllü olarak katıldım.	
Evet	Hayır

Sıra No	Üniversitenizdeki stratejik planlama çalışmalarını dikkate alarak aşağıdaki ifadelerle katılma derecenizi 1= kesinlikle katılmıyorum 5= kesinlikle katılıyorum olmak üzere belirtiniz.	1	2	3	4	5
1	Üniversitemizde stratejik planlama çalışmaları her düzeyde sahiplenilmektedir.					
2	Stratejik planlama süreci çalışanlar için eğitim ve gelişme fırsatları sağlamaktadır.					
3	Üniversitemizde stratejik planın takibi Rektör/üst yönetim tarafından yapılmaktadır.					

4	Çalışmakta olduğum birim stratejik planın uygulanmasına önem vermektedir.					
5	Stratejik plan hazırlanırken eğitsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapılmıştır.					
6	Üst yönetim stratejik planın uygulanmasına liderlik etmektedir.					
7	Üniversitemiz faaliyetleri somut ve doğrudan hedefler ile ilgili olarak belirlenmektedir.					
8	Yapmakta olduğum görevin Üniversitenin stratejik planında yer alan amaçlar ile ilişkisinin farkındayım.					
9	Birimlerde faaliyetler Üniversitenin misyon ve vizyonu ile uyumlu bir şekilde yerine getirilmektedir.					
10	Stratejik plan Üniversitenin amaçlarına ulaşabilmesi bakımından oldukça önemli bir belgedir.					
11	Üniversitemizde stratejik planın uygulanması için gerekli ortam vardır.					
12	Üniversitemizde stratejik planlama ekibi gönüllülük esasıyla belirlenmiştir.					
13	Üniversitemizde stratejik planlama çalışmaları katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmektedir.					
14	Hedeflere yönelik olarak ölçülebilir performans göstergeleri belirlenmektedir.					
15	Stratejik plan değerlendirme sonuçları hesap verme aracı olarak kullanılmaktadır.					
16	Üniversitemiz faaliyetleri belirlenirken stratejik plan ve performans programları dikkate alınmaktadır.					
17	Üniversitenin geleceğe yönelik kararlarının belirlenmesinde üst yönetim aktif rol oynamıştır.					
18	Üniversitemizin iç paydaşlarının memnuniyet analizi yapılmıştır.					
19	Üniversitemizin farklılaşma stratejisi (eğitim, araştırma, girişim vb.) belirlenmiştir.					
20	Üniversitede stratejik planı hazırlayan kişiler yeterli eğitime/bilgiye sahiptir.					
21	Stratejik planın uygulaması sistematik olarak izlenip raporlanmaktadır.					

22	Stratejik planlama çalışmalarınızda en yoğun olarak yaşanan ilk üç sıradaki sorunu 1, 2, 3 biçiminde yazarak sıralayınız. Sayıları lütfen yalnızca bir kez kullanınız. (1=en önemli sorun, 3= daha az önemli sorun).
Üniversitede stratejik plan çalışmalarında yer alan personelin çok sık değişmesi	
Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin motivasyon sorunu	
Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması	
Stratejik plan hazırlık çalışmalarının uzun süreli ve çok sayıda toplantı gerektirmesi	
Stratejik plan çalışmalarında gerekli olan güncel ve doğru bilgiye zamanında ulaşamaması	
Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında eş güdümün sağlanamaması	
Çalışanların stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmemesi	
Üniversitede stratejik planlama çalışmalarının kaynak israfına yol açacak şekilde yürütülmesi	
Stratejik planlama çalışmalarının çok fazla dokümantasyon ve raporlama gerektirmesi	
Stratejik plarlarda nesnel ve ölçülebilir performans göstergeleri belirlenmemesi	
Üniversitede stratejik planlama çalışmalarının ekstra iş yükü ortaya çıkarması	

2. BÖLÜM-KALİTE YÖNETİMİ

Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarına katıldım.	
Evet ederiz)	Hayır (Çalışmamıza gösterdiğiniz ilgi için çok teşekkür
Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarına gönüllü olarak katıldım.	
Evet	Hayır

Sıra No	Üniversitenizdeki kalite yönetimi çalışmalarını (kalite güvence, kurum iç değerlendirme raporu, akreditasyon ve ISO, TSE vb. kalite belgelendirme çalışmaları gibi) dikkate alarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi 1= kesinlikle katılmıyorum 5= kesinlikle katılıyorum olmak üzere belirtiniz.	1	2	3	4	5
1	Üniversitemizde kalite çalışmaları her düzeyde sahiplenilmektedir.					
2	Üniversitemiz kalite çalışmaları katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmektedir.					
3	Üniversitemiz birim kalite ekipleri gönüllülük esasıyla belirlenmiştir.					
4	Üniversitemiz kalite ekiplerinde yer alan personel sayısı ne çok ne azdır.					
5	Üniversitemiz kalite çalışmaları hazırlıkları kapsamında eğitimsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.					
6	Üniversitede kalite çalışmalarında yer alan kişiler yeterli eğitime/bilgiye sahiptir.					
7	Kalite çalışmaları iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarla ilgili iyileştirme faaliyetlerini içerecek şekilde hazırlanmaktadır.					
8	Kalite hem öğrencileri hem de personeli merkezine almaktadır.					
9	Kalite çalışmaları süreci personelin de sürekli gelişimi için uygun ortam yaratmaktadır.					
10	Kalite, hizmetler ve iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi/iyileştirilmesi bakımından oldukça önemli bir araçtır.					
11	Üst yönetim kalite çalışmalarının yürütülmesine liderlik etmektedir.					

12	Üniversitemizde kalite çalışmaları kapsamında iç değerlendirme süreçleri stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda uygulanmaktadır.					
13	Üniversitemizde kalite yönetiminin uygulanması için gerekli ortam bulunmaktadır.					
14	Üniversitemiz faaliyetleri kalite ölçütleri çerçevesinde sürekli olarak izlenip değerlendirilmektedir.					
15	Üniversitemizde Kurumsal Geri Bildirim Raporu sonuçları iyileştirme çalışmalarında esas alınmaktadır.					

16	Kalite yönetimi çalışmalarınızda en yoğun olarak yaşanan ilk üç sıradaki sorunu 1,2,3 biçiminde yazarak sıralayınız. Sayıları lütfen yalnızca bir kez kullanınız. (1=en önemli sorun, 3= daha az önemli sorun).					
	Üniversitede kalite çalışmalarında yer alan personelin çok sık değişmesi					
	Kalite çalışmalarında yer alan personelin motivasyon sorunu					
	Kalite çalışmalarında yer alan personelin konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması					
	Kalite çalışmalarının uzun süreli ve çok sayıda toplantı gerektirmesi					
	Kalite çalışmalarında gerekli olan güncel ve doğru bilgiye zamanında ulaşılamaması					
	Kalite çalışmalarında gerekli olan kanıtlara zamanında ve doğru bir şekilde ulaşılamaması					
	Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında eş güdümün sağlanamaması					
	Çalışanların kalite çalışmalarını sahiplenmemesi					
	Üniversitede kalite çalışmalarının kaynak israfına yol açacak şekilde yürütülmesi					
	Üniversitede kalite çalışmalarının ekstra iş yükü ortaya çıkarması					

4.BÖLÜM- YÜKSEKÖĞRETİMDE STRATEJİK PLANLAMA VE KALİTE YÖNETİMİNİN BİRLİKTE UYGULANMA DURUMU

Sıra No	Üniversitenizdeki stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının (kalite güvence, kurum iç değerlendirme raporu, akreditasyon ve ISO, TSE vb. kalite belgelendirme çalışmaları gibi) birlikte yürütülmesi olasılığı/gerekliliğini dikkate alarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi 1= kesinlikle katılmıyorum 5= kesinlikle katılıyorum olmak üzere belirtiniz.	1	2	3	4	5
1	Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer amaç ve ilkelere sahiptir.					
2	Üniversitemizde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer süreçleri gerektirmektedir.					
3	Stratejik planlama ve kalite çalışmaları tek kurul, komisyon veya ekipler aracılığı ile yürütülebilir.					
4	Üniversitelerde stratejik planlama çalışmaları rahatlıkla birlikte yürütülebilir.					
5	Üniversite Strateji Geliştirme Kurulu ve Kalite Komisyonu aynı kişilerden oluşabilir.					
6	Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları benzer performans göstergeleri ve verileri üzerinden yürütülmektedir.					
7	Stratejik planlama ve kalite yönetimine ilişkin mevzuat bu iki sürecin eşgüdümlü şekilde uygulanmasına izin vermektedir.					
8	Birim Stratejik Plan Ekipleri ile Birim Kalite Ekipleri aynı kişilerden oluşabilir.					
9	Stratejik plan izleme, değerlendirme raporları ile iç değerlendirme raporlarının tek bir doküman halinde oluşturulabilir.					
10	Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının birlikte yürütülmesi kaynak israfını ortadan kaldırabilir.					
11	Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında kurumsal hafıza oluşturulabilir.					

EK-2. Anket Soru Formu Etik Komisyon Onayı.

Evrak Tarih ve Sayısı: 26.05.2022-99624



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu

Sayı : E-11054618-302.08.01-99624

Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 22.03.2022 tarih ve E.86294 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Amme İdaresi Anabilim Dalı **Doktora öğrencisi Ayşe AKKUŞ, Prof.Dr. Neşe SONGÜR'ün** danışmanlığında yürüttüğü "**Yükseköğretimde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye'deki Uygulamalar Araştırması**" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 25.05.2022 tarih ve 07 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin katılım listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Araştırma Kod No: 2022/159

Prof. Dr. İlhan ÜZÜLMEZ
Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Onaylı Çalışma

EK-3. Anket Soru Formu Bağlantı Bilgisinin Üniversitelere İletilmesine Dair AHBV
Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığının yazısı.

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.06.2022-103901



**T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı**

Sayı : E-13349523-302.08.01-103901
Konu : Anket İzni (Ayşe AKKUŞ)

Dağıtım Yerlerine

İlgi : 09.06.2022 tarihli ve 74178132-010.99- 103007 sayılı yazı.

Üniversitemiz Amme İdaresi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalında Doktora eğitimini sürdüren Ayşe AKKUŞ'un "Yükseköğretimde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye'deki Uygulamalar Araştırması" doktora tezi kapsamında, üniversitelerin Strateji Geliştirme birimlerinde görev yapan ve aynı zamanda stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının birinde veya ikisinde yer almış personel tarafından <https://forms.gle/GjMR5T4o5iX8T52z9> adresinden ulaşılabilen anketin, 15.07.2022 tarihine kadar doldurulması için izin verilmesini istemektedir.

Sözü edilen uygulama izin talebine ilişkin görüşünüzün Rektörlüğümüze bildirilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Doç. Dr. Kemal ŞAMLIOĞLU
Rektör a.
Genel Sekreter

Ek:21 Sayfa.

Dağıtım:
Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi
Rektörlüğüne
Altınbaş Üniversitesi Rektörlüğüne
Antalya Bilim Üniversitesi Rektörlüğüne
Atılım Üniversitesi Rektörlüğüne
Avrasya Üniversitesi Rektörlüğüne
Bahçeşehir Üniversitesi Rektörlüğüne
Baskent Üniversitesi Rektörlüğüne
Beykent Üniversitesi Rektörlüğüne
Beykoz Üniversitesi Rektörlüğüne
Bezm-i Alem Vakıf Üniversitesi Rektörlüğüne
Çağ Üniversitesi Rektörlüğüne
Çankaya Üniversitesi Rektörlüğüne
Demiroğlu Bilim Üniversitesi Rektörlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.06.2022-103901

Doğuş Üniversitesi Rektörlüğüne
Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
Rektörlüğüne
Hasan Kalyoncu Üniversitesi Rektörlüğüne
Işık Üniversitesi Rektörlüğüne
İbn Haldun Üniversitesi Rektörlüğüne
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
Rektörlüğüne
İstanbul Arel Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Atlas Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Topkapı Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Bilgi Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Esenyurt Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Gedik Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Gelişim Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Medipol Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Okan Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Rumeli Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Rektörlüğüne
İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi Rektörlüğüne
İstinye Üniversitesi Rektörlüğüne
İzmir Ekonomi Üniversitesi Rektörlüğüne
İzmir Tınaztepe Üniversitesi Rektörlüğüne
Kadir Has Üniversitesi Rektörlüğüne
Kapadokya Üniversitesi Rektörlüğüne
Kocaeli Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi
Rektörlüğüne
Koç Üniversitesi Rektörlüğüne
Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi Rektörlüğüne
Kto-Karatay Üniversitesi Rektörlüğüne
Lokman Hekim Üniversitesi Rektörlüğüne
Maltepe Üniversitesi Rektörlüğüne
Mef Üniversitesi Rektörlüğüne
Nişantaşı Üniversitesi Rektörlüğüne
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Rektörlüğüne
Ostim Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
Özyeğin Üniversitesi Rektörlüğüne
Piri Reis Üniversitesi Rektörlüğüne
Sabancı Üniversitesi Rektörlüğüne
Ted Üniversitesi Rektörlüğüne
Tobb Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
Rektörlüğüne
Toros Üniversitesi Rektörlüğüne
Türk Hava Kurumu Üniversitesi Rektörlüğüne
Ufuk Üniversitesi Rektörlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.06.2022-103901

Üsküdar Üniversitesi Rektörlüğüne
Yaşar Üniversitesi Rektörlüğüne
Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğüne
Yüksek İhtisas Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
Ankara Üniversitesi Rektörlüğüne
Ege Üniversitesi Rektörlüğüne
Karadeniz Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
Orta Doğu Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
Atatürk Üniversitesi Rektörlüğüne
Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğüne
Boğaziçi Üniversitesi Rektörlüğüne
Anadolu Üniversitesi Rektörlüğüne
Çukurova Üniversitesi Rektörlüğüne
Dicle Üniversitesi Rektörlüğüne
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğüne
İnönü Üniversitesi Rektörlüğüne
Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörlüğüne
Fırat Üniversitesi Rektörlüğüne
Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğüne
Selçuk Üniversitesi Rektörlüğüne
Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğüne
Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğüne
Erciyes Üniversitesi Rektörlüğüne
Gazi Üniversitesi Rektörlüğüne
Marmara Üniversitesi Rektörlüğüne
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
Rektörlüğüne
Trakya Üniversitesi Rektörlüğüne
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Rektörlüğüne
Yıldız Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğüne
Afyon Kocatepe Üniversitesi Rektörlüğüne
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Rektörlüğüne
Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğüne
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Rektörlüğüne
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Rektörlüğüne
Gebze Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
Harran Üniversitesi Rektörlüğüne
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Rektörlüğüne
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğüne
Kafkas Üniversitesi Rektörlüğüne
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Rektörlüğüne
Kırıkkale Üniversitesi Rektörlüğüne
Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.06.2022-103901

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğüne
Manisa Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğüne
Mersin Üniversitesi Rektörlüğüne
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Rektörlüğüne
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Rektörlüğüne
Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğüne
Sakarya Üniversitesi Rektörlüğüne
Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlüğüne
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörlüğüne
Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Rektörlüğüne
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğüne
Galatasaray Üniversitesi Rektörlüğüne
Adıyaman Üniversitesi Rektörlüğüne
Aksaray Üniversitesi Rektörlüğüne
Amasya Üniversitesi Rektörlüğüne
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Rektörlüğüne
Düzce Üniversitesi Rektörlüğüne
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Rektörlüğüne
Giresun Üniversitesi Rektörlüğüne
Hitit Üniversitesi Rektörlüğüne
Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğüne
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Rektörlüğüne
Ordu Üniversitesi Rektörlüğüne
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Rektörlüğüne
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Rektörlüğüne
Uşak Üniversitesi Rektörlüğüne
Yozgat Bozok Üniversitesi Rektörlüğüne
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Rektörlüğüne
Artvin Çoruh Üniversitesi Rektörlüğüne
Batman Üniversitesi Rektörlüğüne
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Rektörlüğüne
Bingöl Üniversitesi Rektörlüğüne
Bitlis Eren Üniversitesi Rektörlüğüne
Çankırı Karatekin Üniversitesi Rektörlüğüne
Karabük Üniversitesi Rektörlüğüne
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
Rektörlüğüne
Kırklareli Üniversitesi Rektörlüğüne
Kilis 7 Aralık Üniversitesi Rektörlüğüne
Mardin Artuklu Üniversitesi Rektörlüğüne
Muş Alparslan Üniversitesi Rektörlüğüne
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Rektörlüğüne
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektörlüğüne
Siirt Üniversitesi Rektörlüğüne
Sinop Üniversitesi Rektörlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.06.2022-103901

Ardahan Üniversitesi Rektörlüğüne
Bartın Üniversitesi Rektörlüğüne
Bayburt Üniversitesi Rektörlüğüne
Gümüşhane Üniversitesi Rektörlüğüne
İğdır Üniversitesi Rektörlüğüne
Munzur Üniversitesi Rektörlüğüne
Şırnak Üniversitesi Rektörlüğüne
Yalova Üniversitesi Rektörlüğüne
Hakkari Üniversitesi Rektörlüğüne
Abdullah Gül Üniversitesi Rektörlüğüne
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Rektörlüğüne
Bursa Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
Erzurum Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Medeniyet Üniversitesi Rektörlüğüne
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Rektörlüğüne
Necmettin Erbakan Üniversitesi Rektörlüğüne
Türk-Alman Üniversitesi Rektörlüğüne
Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji
Üniversitesi Rektörlüğüne
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörlüğüne
Sağlık Bilimleri Üniversitesi Rektörlüğüne
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Rektörlüğüne
Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi Rektörlüğüne
İskenderun Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
Türkiye Uluslararası İslam, Bilim ve Teknoloji
Üniversitesi Rektörlüğüne
İzmir Bakırçay Üniversitesi Rektörlüğüne
İzmir Demokrasi Üniversitesi Rektörlüğüne
Türk-Japon Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
Rektörlüğüne
Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi
Rektörlüğüne
Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi
Rektörlüğüne
Eskişehir Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
Rektörlüğüne
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Rektörlüğüne
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Rektörlüğüne
Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Rektörlüğüne
Kayseri Üniversitesi Rektörlüğüne
Konya Teknik Üniversitesi Rektörlüğüne
Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi
Rektörlüğüne
Malatya Turgut Özal Üniversitesi Rektörlüğüne
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Rektörlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.06.2022-103901

Samsun Üniversitesi Rektörlüğüne
Sivas Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
Rektörlüğüne
Tarsus Üniversitesi Rektörlüğüne
Trabzon Üniversitesi Rektörlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Yükseköğretimde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye’deki Uygulamalar Araştırması Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

1. Üniversitenizde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının, bu yaklaşımların amaçlarıyla (*kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, örgütün uzun dönem varlığını sürdürmesi, sürekli iyileştirme, örgütsel performansın artırılması, vb.*) uyumlu bir şekilde yürütüldüğünü düşünüyor musunuz?
2. Üniversitenizde stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının, bu yaklaşımların ilkeleriyle (*liderlik, müşteri odaklılık, katılımcılık, ekip çalışması, sürekli iyileştirme, kontrol ve örgüt kültürü, vb.*) uyumlu bir şekilde yürütüldüğünü düşünüyor musunuz?
3. Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarının devlet ve vakıf üniversiteleri özelinde farklı süreç ve aşamalar şeklinde mi yürütülmektedir?
4. Stratejik planlama bağlamında hangi tür sorunlar ile (*Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması; Stratejik planlama çalışmalarında yer alan personelin motivasyon sorunu; Çalışanların stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmemesi, vb.*) karşılaşmaktasınız?
5. Bu sorunların, stratejik planlama sürecine ilişkin çalışmalar nasıl yürütülürse ortadan kalkacağını düşünüyorsunuz?
6. Kalite yönetimi çalışmaları bağlamında hangi tür sorunlar (*Stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmalarında eş güdümün sağlanamaması; Üniversitede kalite çalışmalarının ekstra iş yükü ortaya çıkarması; Çalışanların kalite çalışmalarını sahiplenmemesi, vb.*) ile karşılaşmaktasınız?
7. Bu sorunların, kalite yönetimi sürecine ilişkin çalışmalar nasıl yürütülürse ortadan kalkacağını düşünüyorsunuz?
8. Üniversiteniz için ideal bir stratejik planlama süreci ile kalite yönetimi çalışmaları süreci nasıl organize (*tek kurul komisyon, tek ekip, tek raporlama, vb.*) edilmelidir?
9. Eşgüdümlü bir stratejik planlama ve kalite yönetimi çalışmaları sürecinin organizasyon tasarımının uygulama adımlarının neler olması gerektiğini düşünüyorsunuz?

EK-5. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soru Formu Etik Komisyon Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.11.2022-142714



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu

Sayı :E-11054618-302.08.01-142714

Konu :Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 10.10.2022 tarih ve E.134005 sayılı yazı.

Daha önce 26.05.2022 tarih ve 99624 sayılı yazımız ile onay alan Enstitünüz Amme İdaresi Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Ayşe AKKUŞ, Prof.Dr. Neşe SONGÜR'ün danışmanlığında yürüttüğü "Yükseköğretimde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye'deki Uygulamalar Araştırması" 2022/159 Kod numaralı tez çalışması hakkında ilgi yazınız ile göndermiş olduğunuz başvuru Komisyonumuzun 16.11.2022 tarih ve 12 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin "Yükseköğretimde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye'deki Uygulamalar Araştırması" başlıklı çalışmasının yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerinde kullanılacak sorular Komisyonumuz tarafından incelenmiş ve etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş olup, karara ilişkin katılım listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ramazan ÇAĞLAYAN
Komisyon Başkanı

Ek:

1- Katılımcı Listesi

2- Onaylı Çalışma



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : AKKUŞ, Ayşe
Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek Lisans	Abant İzzet Baysal Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü	2010
Lisans	Abant İzzet Baysal Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü	2007
Lise	Karşıyaka Havva Özişbakan Lisesi	2003

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2008-2010	Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyoloji Bölümü- TÜBİTAK Araştırma Projesi	Proje Asistanı
2012-2015	Diyarbakır Vergi Dairesi Başkanlığı	Gelir Uzman Yardımcısı
2015-2022	Gazi Üniversitesi Rektörlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mali Hizmetler Uzmanı
2022-...	Gazi Üniversitesi	İç Denetçi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Enneli, Pinar ve Kaya, Ayse (2010), “Exclusion and Education of Disadvantaged Young People: The Case of Turkish Disadvantaged Young People”, The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations, Vol. 10, No. 3, 205-218.

Dönmez, Rasim Özgür, Kaya, Ayşe ve Tuncer, Çağla Pınar (2010) “Yeni Bir Kamusal Alana Doğru: Devrimden Yaşam Dünyasına”, Sanatta Kimlik ve Etkileşim Uluslararası Sempozyumu, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul, 10-13 Mayıs 2010.

Kaya, Ayşe (2012). SSCB Sonrası Coğrafyada Ulus İnşa Süreci: Kazakistan Örneği Alternatif Politika, 4 (3), 354-378.

Akkuş, Ayşe (2019), Bulgaristan Devlet Memurluğu Sistemi, Balkan Ülkelerinde Devlet Memurluğu, Kamil Ufuk Bilgin (Ed.), Ankara: Gazi Kitabevi.

Akkuş, Ayşe (2019), “Romanya Devlet Memurluğu Sistemi”, Balkan Ülkelerinde Devlet Memurluğu, Kamil Ufuk Bilgin (Ed.), Ankara: Gazi Kitabevi.

Songür, Neşe ve Akkuş, Ayşe (2022). Akademik Hizmet Alanı Personel Yönetimi Sistemi, Kamil Ufuk Bilgin ve Esra Nur Tuğan (Ed.), Türk Kamu Personel Yönetim Sistemi: Kamu Hizmet Alanları Açısından, Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Songür, Neşe ve Akkuş, Ayşe (2022). Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına Yönelik Bir Analiz, Işıl Usta Kara ve Serol Karalar (Ed.), Kalite ve Strateji Yönetimi Araştırmaları, Edirne: Trakya Üniversitesi Yayınları.

Hobiler

.....



