



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Türkiye’de Bilimsel Üst Kurumların Stratejik Planlarına
Karşılaştırmalı Bir Bakış**

Yüksek Lisans Tezi
Mehmet Kısacık

Haziran 2024



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Türkiye’de Bilimsel Üst Kurumların Stratejik Planlarına
Karşılaştırmalı Bir Bakış**

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet Kısacık

Danışman

Doç. Dr. Sezai Öztop

Haziran 2024

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Mehmet Kısacık tarafından hazırlanan "Türkiye’de Bilimsel Üst Kurumların Stratejik Planlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış" başlıklı bu Yüksek Lisans Tezi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Sezai Öztop
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Prof. Dr. Hamza Ateş
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Burak Hamza Eryiğit
Marmara Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 11/Haziran/2024

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığımda yazılan bu tezin APA yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun metin dışı kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza

Doç. Dr. Sezai Öztop

Etik İlkelere Sadakat Beyanı

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Mehmet Kısacık

ÖZET

Türkiye’de Bilimsel Üst Kurumların Stratejik Planlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış

Kısacık, Mehmet

Yüksek Lisans Tezi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Sezai Öztop

Haziran 2024

Günümüzde küreselleşme, bilim ve teknolojinin yanı sıra birçok alanda hızlı değişim ve dönüşümü tetiklemektedir. Bu süreçte, kamu ve özel sektör yönetimleri de değişimden etkilenmiştir. İdareler zamanla yönetsel süreçler çerçevesinde yaşadıkları sorunların üstesinden gelebilmek, etkili ve akılcı çözümler üretme niyetiyle stratejik yönetim tekniğini uygulamaya başlamışlar; bu da stratejik planlamaya dair birçok metodu da gerekli kılmıştır.

Kurumların daha şeffaf, hesapverebilir, modern tekniklerle politika belirleme süreçlerini yönetme ihtiyacı stratejik planlama aracını ortaya çıkarmıştır. Stratejik planlama ile kurumlar bugünü ve geleceği geniş bir perspektiften irdelerken tüm faktörleri değerlendirerek kurumun çıktılarını güçlendirme yoluna gitmişlerdir.

Bu çalışmada Yükseköğretim ve Bilim üst kurumları olan TÜBA (Türkiye Bilimler Akademisi), TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu) ve YÖK (Yükseköğretim Kurulu) stratejik planlarının Strateji ve Bütçe Başkanlığının Kılavuzuna göre değerlendirilmesi ve detaylı analizi hedeflenmiştir.

Türkiye’nin bilim alanındaki etkinliği anlamında önemli olan bu kurumların stratejik planlarında kısmi eksiklikler bulunmasına rağmen genel anlamda Kılavuza uygun olduğu değerlendirilmiştir. Eksiklikler objektif bir biçimde belirtilmiş, bölüm sonunda ilgili bölümlerle alakalı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Planlama, Stratejik Planlama, Yükseköğretim, Bilim Kurumları

ABSTRACT

A Comparative Review On The Strategic Plans Of Higher Scientific Institutions In Türkiye

Kısacık, Mehmet

Master's Thesis, Department of Public Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Sezai Öztop

June 2024

In today's world, globalization, science, and technology are rapidly driving change and transformation in many fields. In this process, public and private sector administrations have also been affected by these changes. Administrations have begun to apply strategic management techniques with the intent to produce effective and rational solutions to overcome the problems they face within the framework of administrative processes. This has necessitated various methods of strategic planning.

The need for institutions to manage policy-making processes transparently, accountably, and with modern techniques has led to the emergence of strategic planning as a tool. Through strategic planning, institutions can strengthen their outputs by examining today and the future from a broad perspective and considering all factors. How institutions approach and fully implement strategic planning is one of the most critical parameters that will reveal their performance.

This study aims to evaluate and analyse TÜBA (Turkish Academy of Sciences), TÜBİTAK (Scientific and Technological Research Council of Turkey), and YÖK (Council of Higher Education), according to Strategy and Budget guideline.

While there are some shortcomings in these institutions' strategic plans, they generally follow the guidelines. Deficiencies are objectively identified, with suggestions provided at the end of the relevant sections.

Keywords: Strategy, Planning, Strategic Planning, Higher Education, Science Institutions

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecimde bilgileriyle bana ışık tutan, tezimin hazırlanmasında yol gösteren, her zaman yardım ve desteğini esirgemeyen, tezimin her bölümünü titizlikle okuyup düzeltmeler yapan, onayladığı her bölümün sonuna gelecek bölüm için değerli notlar ekleyen ve bu tezin oluşumunda büyük emeği olan danışman hocam *Sayın Doç. Dr. Sezai ÖZTOP*'a;

Yoğun ve yorucu geçen tez hazırlama sürecinin başından sonuna kadar sabrı, tavsiyeleri ve anlayışıyla her daim yanımda olduğunu hissettiren *Canım Eşime*;

Tez hazırlama sürecimin başlarında henüz dünyaya gözlerini açmaya hazırlanan heyecan ve ümitte doğmasını beklediğimiz, tezin nihayete erdiği şu dönemlerde bir yaşını dolduran zaman zaman masa başında bu çalışmanın duyulmayan tarafını oluşturan çığlık ve ağlamalarıyla tezime şirin katkılar sunan dünya tatlısı *sevimli Kızım Eslem* 'e;

Birlikte yaptığımız uzun iş yolculuklarında bilgisayarımı açıp tezime odaklanmışken zihin açıcı düşünceleriyle bana yeni fikir ufukları aşılayan her daim desteğini hissettiğim kıymetli dostum *Talha ŞAHİNKAYA* 'ya;

Hayatımın her döneminde maddi manevi hiçbir desteği esirgemeyen yoğun tez döneminde zaman zaman iletişim kurmayı aksatmama rağmen anlayış, özveri ve hassasiyetlerini her seferinde hissettiren *Anne ve Babama* teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet KISACIK

11.06.2024

İÇİNDEKİLER

TEZ JÜRİSİ ONAYI.....	ii
BEYANLAR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

TEORİK VE KURAMSAL ÇERÇEVE: STRATEJİK PLANLAMA

1.1. STRATEJİ KAVRAMI	5
1.1.1. Stratejinin Özellikleri ve Kapsamı.....	7
1.2. PLANLAMA KAVRAMI.....	8
1.2.1. Planlamanın Özellikleri ve Kapsamı	10
1.3. STRATEJİK YÖNETİM	10
1.4. STRATEJİK PLANLAMA.....	16
1.4.1. Stratejik Planlama Kavramı	16
1.5. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	19
1.5.1. HAZIRLIK SÜRECİ.....	19
1.5.2. DURUM ANALİZİ.....	22
1.5.2.1. Kurumsal Tarihçe.....	25
1.5.2.2. Mevcut Plan Değerlendirmesi.....	25
1.5.2.3. Mevzuat Analizi.....	26
1.5.2.4. Üst politika Belgeleri Analizi	26

1.5.2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	27
1.5.2.6. Paydaş Analizi	27
1.5.2.7. Kuruluş İçi Analiz.....	30
1.5.2.8. PESTLE Analizi.....	31
1.5.2.9. GZFT Analizi.....	32
1.5.3. GELECEĞE BAKIŞ.....	33
1.5.3.1. Misyon	34
1.5.3.2. Vizyon.....	36
1.5.3.3. Temel Değerler	38
1.5.4. STRATEJİ GELİŞTİRME	39
1.5.4.1. Amaçlar.....	40
1.5.4.2. Hedefler.....	41
1.5.4.3. Performans Göstergeleri ve Stratejiler	42
1.5.4.4. Maliyetlendirme	43
1.5.5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	44

II. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BİLİMSEL ÜST KURUMLARIN STRATEJİK PLANLARININ İNCELENMESİ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	48
2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	48
2.2.1. Yükseköğretim Kurumu (YÖK) Hakkında.....	49
2.2.2. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) Hakkında.	50
2.2.3. Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) Hakkında	51
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	52
2.4. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (YÖK) STRATEJİK PLANININ İNCELENMESİ	54
2.4.1. HAZIRLIK SÜRECİ.....	55
2.4.2. DURUM ANALİZİ	56
2.4.2.1. Kurumsal Tarihçe.....	56

2.4.2.2. Mevcut Plan Değerlendirmesi.....	56
2.4.2.3. Mevzuat Analizi.....	57
2.4.2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi	58
2.4.2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	58
2.4.2.6. Paydaş Analizi	59
2.4.2.7. Kuruluş İçi Analiz.....	60
2.4.2.8. PESTLE Analizi.....	65
2.4.2.9. GZFT Analizi.....	67
2.4.3. GELECEĞE BAKIŞ.....	69
2.4.3.1. Misyon	70
2.4.3.2. Vizyon.....	71
2.4.3.3. Temel Değerler	73
2.4.4. STRATEJİ GELİŞTİRME	75
2.4.4.1. Amaçlar.....	75
2.4.4.2. Hedefler.....	78
2.4.4.3. Performans Göstergeleri ve Stratejiler	81
2.4.4.4. Maliyetlendirme	83
2.5. TÜBİTAK STRATEJİK PLANININ İNCELENMESİ	84
2.5.1. HAZIRLIK SÜRECİ.....	84
2.5.2. DURUM ANALİZİ.....	85
2.5.2.1. Kurumsal Tarihçe.....	85
2.5.2.2. Mevcut Plan Değerlendirmesi.....	86
2.5.2.3. Mevzuat Analizi.....	88
2.5.2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi	88
2.5.2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	89
2.5.2.6. Paydaş Analizi	90
2.5.2.7. Kuruluş İçi Analiz.....	91
2.5.2.8. PESTLE Analizi.....	92
2.5.2.9. GZFT Analizi.....	94
2.5.3. GELECEĞE BAKIŞ.....	96
2.5.3.1. Misyon	96
2.5.3.2. Vizyon.....	97

2.5.3.3. Temel Değerler	98
2.5.4. STRATEJİ GELİŞTİRME	100
2.5.4.1. Amaçlar.....	101
2.5.4.2. Hedefler.....	102
2.5.4.3. Performans Göstergeleri ve Stratejiler	105
2.5.4.4. Maliyetlendirme	106
2.6. TÜBA STRATEJİK PLANININ İNCELENMESİ.....	106
2.6.1. HAZIRLIK SÜRECİ.....	107
2.6.2. DURUM ANALİZİ.....	108
2.6.2.1. Kurumsal Tarihçe.....	108
2.6.2.2. Mevcut Plan Değerlendirmesi.....	108
2.6.2.3. Mevzuat Analizi.....	109
2.6.2.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	110
2.6.2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	110
2.6.2.6. Paydaş Analizi	110
2.6.2.7. Kuruluş İçi Analiz.....	111
2.6.2.8. PESTLE Analizi.....	115
2.6.2.9. GZFT Analizi.....	115
2.6.3. GELECEĞE BAKIŞ.....	116
2.6.3.1. Misyon	116
2.6.3.2. Vizyon.....	117
2.6.3.3. Temel Değerler	118
2.6.4. STRATEJİ GELİŞTİRME	119
2.6.4.1. Amaçlar.....	120
2.6.4.2. Hedefler.....	121
2.6.4.3. Performans Göstergeleri ve Stratejiler	123
2.6.4.4. Maliyetlendirme	124

III. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BİLİMSEL ÜST KURUMLARIN STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

3.1.	HAZIRLIK SÜRECİ	126
3.2.	DURUM ANALİZİ	128
3.3.	GELECEĞE BAKIŞ	133
3.4.	STRATEJİ GELİŞTİRME	137
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
	KAYNAKÇA.....	149

KISALTMALAR LİSTESİ

ABAYS	: Akademik Birim Ağacı Yönetim Sistemi
AR-GE	: Araştırma – Geliştirme
ATAL	: TÜBİTAK Ankara Test ve Analiz Laboratuvarı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GEBİP	: TÜBA Üstün Başarılı Genç Bilim İnsanı Ödülleri
GZFT	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KMYK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
PESTS	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Değerlendirme
SBB	: Strateji ve Bütçe Başkanlığı
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	: Strength- Weakness- Opportunity- Threat
TBAE	: TÜBİTAK Temel Bilimler Araştırma Enstitüsü
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TESEP	: TÜBA Bilimsel Telif Eser Ödülleri
TİBKM	: TÜBA Türk-İslam Bilim Kültür Mirası
TÜBA	: Türkiye Bilimler Akademisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
YBYS	: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
YÖKSİS	: Yükseköğretim bilgi sistemi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: YÖK Faaliyet ve Hizmetler Tablosu.....	58
Tablo 2: YÖK Paydaş Analizi Tablosu	59
Tablo 3: YÖK İnsan Kaynakları Tablosu	61
Tablo 4: YÖK Kurum Kültürü Tablosu.....	62
Tablo 5: YÖK Fiziki Kaynak Analiz Tablosu	63
Tablo 6: YÖK Mali Kaynak Analiz Tablosu.....	64
Tablo 7: YÖK GZFT Analizi Tablosu.....	68
Tablo 8: YÖK Strateji Geliştirme Tablosu	76
Tablo 9: TÜBİTAK Rapor İzleme Süreci.....	87
Tablo 10: TÜBİTAK Faaliyet ve Hizmetler Tablosu	89
Tablo 11: TÜBİTAK Paydaş Listesi	90
Tablo 12: TÜBİTAK Temel Değerler Tablosu	99
Tablo 13: TÜBİTAK Strateji Geliştirme Tablosu	101
Tablo 14: TÜBA Mevzuat Analizi Tablosu	109
Tablo 15: TÜBA İnsan Kaynakları Analiz Tablosu	112
Tablo 16: TÜBA Strateji Geliştirme Maliyet Tablosu	114
Tablo 17: TÜBA Strateji Geliştirme Tablosu.....	120
Tablo 18: Hazırlık Süreci Değerlendirme Tablosu.....	126
Tablo 19: Stratejik Plan Kurullarına Genel Bakış Tablosu	127
Tablo 20: Durum Analizi Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu	129
Tablo 21: Faaliyet ve Hizmetler Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu.....	130
Tablo 22: GZFT Analizi Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu.....	132
Tablo 23: Geleceğe Bakış Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu	134
Tablo 24: Temel Değerler Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu	137
Tablo 25: Strateji Geliştirme Karşılaştırmalı İçerik Değerlendirme Tablosu.....	138
Tablo 26: Strateji Geliştirme Karşılaştırmalı Nicelik Değerlendirme Tablosu	139

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Planlama Süreci	13
Şekil 2: Durum Analizi Süreci	21
Şekil 3: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi	23
Şekil 4: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki.....	36



GİRİŞ

Küreselleşmeye hızlı bir adım günümüzde bilim ve teknolojinin yanında birçok alanda yaşanan gelişme ve değişimler hemen hemen her alanı etkisi altına almaya, değiştirmeye ve dönüştürmeye başlamıştır. Dünya hem yeni değerlere adaptasyon sürecini yaşarken hem de kurumsal ve kavramsal değerlerin yeniden düşünülerek daha verimli hale gelmesi için paradigma değişikliklerine gitmektedir. Bu değişim ve dönüşüm rüzgarından hem kamu hem de özel sektör yönetim anlayışları da etkilenmiştir. Özellikle artan rekabet ve çeşitli ihtiyaçların meydana çıkması ile kamu sektörü hitap ettiği kitlelere daha iyi hizmet verebilmek adına çağdaş, modern dinamikleri içinde barındıran yeni yönetim tekniklerine doğru ilerlemeye geçmiştir.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının yerine kurumlarda, çevrelerinde meydana gelen olayları daha iyi okumak, verimlilik, hesap verebilirlik gibi ilkeler ekseninde yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır. Daha stratejik hareket edilerek mevcut durum ve gelecek perspektiflerinin bir arada değerlendirilmesi, zamanla kaynakların etkin kullanılması, plan ve program dahilinde hareket edilmesi, hedef ve amaçların ortaya konularak daha etkin bir yönetim anlayışı gibi istekler süreci daha da hızlandırmıştır.

Geleneksellikten uzaklaşarak daha modern bir yönetim anlayışına hizmet eden stratejik yönetim anlayışı daha şeffaf, hesapverebilirliğin yüksek olduğu bir düzlem ortaya çıkarmıştır. Türk kamu yönetimi tarihinde özellikle yeni kamu yönetimi anlayışı ile hareket edilmeye başlanmasından itibaren kamuda ağırlığını hissettiren stratejik yönetim, kamuya daha modern teknikler sunmuştur. Kırtasiyeciliğin azaltılması, bürokrasinin aksak ve yavaş işleyen taraflarının düzeltilerek daha nitelikli ve hızlı çalışmalara yönelmesi, vatandaş odaklı modern stratejiler belirlenmesinde ciddi pay sahibi olmuştur. Stratejik yönetim zamanı ve fırsatları en iyi kullanarak gelecek öngörüsüne yönelik hareket etme, çevreden gelecek olumlu olumsuz tüm etkilere karşı hazırlıklı olma ile değişim ve dönüşüm sürecini doğru yürütebilme anlayışıyla planlama faaliyetini gerekli kılmaktadır.

Stratejik yönetim anlayışında örgütün tüm kademeleriyle ortak bir paydada buluşarak tüm araçların kullanılması ve bu sayede toplam kalite endeksli bir sürecin inşa

edilmesi fikri yatmaktadır. Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve bu hedeflere kurumu ulaştırabilecek noktaların saptanması önemli bir çizgiyi oluşturmaktadır. Kurumun kapasitesinin etkin kullanılıp kullanılmadığı, kolektif bir birlikteliğin olup olmama durumu, çevrenin dünün ve bugünün net bir biçimde ele alınması gibi etkenler önemli çıktıların zeminini oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim anlayışı bağlamında en önemli noktalardan birini oluşturan planlamanın bir aracı olarak ortaya çıkan stratejik planlama kurumların dününü ve yarınını ortaya koyması bakımından kurumu analiz eden önemli bir kavramdır. Kurumların mevcut yapıları ile gelecekte hangi konumda olmayı istedikleri, nasıl davranılırsa daha verimli ve sağlıklı çıktılara ulaşılabileceği noktasında kurumun değerlendirebileceği çıktıları ortaya koyması yönüyle yol gösterici konumdadır. Stratejik planlama ile kurumlar emin adımlarla ilerleyecekleri geleceklerine yönelik yol haritalarını belirlemekte prensiplere sıkı sıkıya bağlı kalıp değişim yönetimini de esnek şekilde uygulayarak fark ortaya çıkarabilme arayışında olmaktadır. Bu anlamda stratejik planlama stratejik yönetim ekseninde ulaşılmak istenen hedeflere yönelik nitelikli ve sistemli bir çerçeve sunması itibariyle değerlidir.

Stratejik düşünebilme ve stratejik hareket edebilme kabiliyetinin planların içine yansıtılması olarak da anlaşılabilecek bu kavram kurumu ilgilendiren, kurumun faaliyet sahasına doğrudan ya da dolaylı olarak müdahale edebilecek tüm aktörlerin değerlendirilmesi, girdi ve çıktıların düzenli olarak takip edilebilmesi gibi yönlerden örgüt-çevre dengesini kurarak süreci daha şeffaf hale getirmektedir.

İç ve dış çevrenin detaylı analiz edilmesi yoluyla modern teknikler kullanılarak ulaşılması hedeflenen noktaya sistemli bir şekilde ulaşmayı kolaylaştıran planlama faaliyeti kurum için en kritik noktayı oluşturmaktadır. Çevre analiziyle kurumun faydasına yönelik destek faaliyetinde bulunabilecek paydaşların saptanması öte yandan kurum içindeki dengeler bağlamında yardımcı olacak personelin gerekli çalışmalarda bulunarak sinerjinin üst seviyede hissedildiği bir ortamda faaliyetlerine devam etmesi sağlanacağından analizin önemi ortaya çıkmaktadır.

Kurumların en moderne ve dolayısıyla en verimliye doğru olan bu yolculuğunda stratejik planlamanın konumu kesin ve net olarak bir çözüm üretme noktasında düşünülemez. Stratejik planlama bir süreçtir ve hazırlanan planların periyodik olarak

güncellenmesi son gelişmelerin ortaya koyulan raporlar içinde yer alması gibi etkenler planlamanın başarısını ortaya koyacak en önemli yapıtaşlarını oluşturmaktadır. Stratejik planlar değişen durum ve olaylara göre yeniden düzenlenebileceği gibi mevcut halleriyle de belirli bir çerçeve içinde uzun bir döneme hitap edebilmektedir.

Yükseköğretim ve bilim üst kurumları olan TÜBA, TÜBİTAK ve YÖK Stratejik Planlarının Strateji ve Bütçe Başkanlığının Kılavuzuna göre değerlendirildiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik planlamaya kavramsal ilişkin kavramsal bir inceleme sunulmuştur. Stratejik planlamanın temel noktaları, strateji ve planlama kavramlarının ayrı ayrı ele alınıp özellikleri ve kapsamının değerlendirmesi sağlanmıştır. Stratejik planlamayı oluşturan tüm bileşenlerin iç dinamikleri derinlemesine incelenmiş kurumu değerlendirmede kılavuz olacak bu bileşenlerin sağlıklı bir şekilde anlaşılması hedeflenmiştir.

İkinci bölümde söz konusu kurumların raporlarının incelenmesi sağlanmıştır. Değerlendirmeye olabildiğince yer vermeden tamamen kurumların raporlarının ele alındığı bu bölümde bileşenlerin başlıkları altında analize yer verilmiştir. Tüm kurumlar başlıklar altında tek tek incelenerek bölüm içeriklerinin ortaya koyulmaya çalışıldığı bu bölümde kurumların hazırladıkları raporların iç dinamikleri ve genel detaylarına yer vermek hedeflenmiştir. Genel olarak başlıklar altında incelenen kurumların ortaya koydukları raporların şeffaf bir şekilde sunulmasının sağlandığı bu bölümde ilerleyen bölümlerde yapılacak değerlendirmeler için altyapı oluşturması raporları ana hatlarıyla göstermek hedeflenmiştir.

Son bölümde ise bir önceki bölümde ele alınan, ana noktalarıyla ortaya koyulan planların karşılıklı mukayesesine yer verilmiştir. Planların Kılavuza uygunluğunun bileşen başlıkları altında değerlendirildiği bu kısımda verilerin birbiri ile karşılaştırılıp Kılavuz bağlamında güçlü ve zayıf yönlerine yer verilmiştir. Raporların her bileşen altında tek tek ilgili bileşene uygunluğunun değerlendirildiği ve sıralama ile hangi raporların hangi açıdan daha iyi hangi açıdan eksik olduğu noktasında nitelikli saptamalara yer verilmiştir. Raporların bazı bileşenlerinin kapsadığı bölümler tablolarla desteklenerek anlaşılabilirliğin artması, raporların içeriklerinin daha verimli şekilde aktarılması hedeflenmiştir.

Sonuç bölümüyle çalışma nihayetlendirilmiştir. Sonuç bölümünde elde edilen verilerin son değerlendirmesi yapılmış, elde edilen bulguların toplu şekilde değerlendirilmesi sağlanmıştır. Kurumların raporlarından yola çıkarak çeşitli öneriler geliştirilerek uzun vadede hem raporların geleceği hem de kurumların ortaya koymak istediği çalışmaların kalitelerinin arttırılması amacına binaen birtakım geliştirici ve dönüştürücü nokta ortaya koyulmaya çalışılmıştır.



1. BÖLÜM

TEORİK VE KURAMSAL ÇERÇEVE: STRATEJİK PLANLAMA

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kavramına köken itibarıyla bakıldığında kavramın ortaya çıkışına dair çeşitli fikirler ortaya konulmaktadır. Bunlardan ilki kavramın Latince yol, çizgi, yatak anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetildiğine yönelik görüştür (Dinçer, 1998:14). İkincisi ise, eski Yunan General Strategos'un adına dayanmakta, generalin sanatsal ve ilmi olarak ulaştığı seviyeye olan atıftan ortaya çıktığı belirtilmektedir (Eren, 2000:1). Türkçede ise kavram “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmaktadır (TDK). Sürme, götürme, gönderme, gütmeye gibi anlamlarda da kullanılan kavram birçok görüş farklılıklarını içinde barındırmaktadır. Bütün bu görüş ve tanımlama farklılıklarına rağmen kavramın genel anlamda hedef belirleme, yön tayin etme anlam çerçevesinde kaldığı söylenebilir.

En geniş tanımıyla strateji, kişilerin ve kurumların amaçlarına ulaşması anlamına gelmektedir. Belirlenen amaçlara yönelik kaynak dağılımını da içeren strateji kavramı kararlılık, birleşme ya da bağlayıcılığı vurgulayan bir yapıya sahip olmasının yanında amaçlarının takibini de ele alır (Grant ve Jordan, 2014:17). Yine bir başka tanımdan yola çıkarsak strateji: işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve çevresel değişimlere uyum sağlamak için kullandıkları kapsamlı bir planlama ve uygulama sürecidir. Bu süreç, işletmenin hedeflerini belirlemek, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak, rakipleri analiz etmek ve pazar fırsatlarını değerlendirmek gibi adımları içerir. Ayrıca, strateji, işletmenin uzun vadeli başarısını sağlamak için sürekli olarak gözden geçirilir ve güncellenir. Bu nedenle, strateji, işletmenin rekabetçi bir avantaj elde etmesine ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesine yardımcı olur (Gülsün ve Kocaoğlu, 2004:34).

Strateji kavramı ilk ortaya çıktığı dönemlerde askeri bir kavram olarak kullanılırken zamanla birçok alanda kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Askeri anlamda da bakıldığında kavramın ordunun yönünü tayin etmek yönetim ve idare anlamında yol haritası çizmek noktasında kullanıldığı görülmektedir (Çoban, 1997:91).

Askeri bir kavram olarak ortaya çıkması daha çok fiziki bir amaç birlikteliği şeklinde yorumlanabilir. Zira askeri olarak ortaya konulan planlamalar detaylı bir stratejik planlama ve koordinasyonun ürünüdür.

Zamanla bu askeri kullanıma ilaveten iş dünyasında da sıkça kullanılmaya başlanan strateji kavramı, bir kuruluşun iş dünyasının gereği olarak kurgulanan rekabet ortamında hedeflerine yönelik planladığı özgün ve ayırt edici yaklaşımların bir araya gelerek oluşturduğu genel çerçeveye verilen isim şeklinde de tanımlanabilir (Çelebi, 2018:1).

Strateji kavramı hedef belirleme olarak anlaşılsa dahi aynı anlamda algılanabilecek politika kavramından ayrı düşünülmelidir. Zira politika belirli birtakım hedeflere ulaşmaya yönelik oluşturulan birtakım yol ve planları kapsarken, strateji ilerde ortaya çıkabilecek tüm durumların önceden kestirilemediği durumlarda alınan karar türünü ifade etmesi olarak öne çıktığından birbirinden ayrılmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008:409). Bu bağlamda strateji özgün bir kavram olarak ön plandadır. Hedeflere ulaşmak için öngörü çerçevesinde çizilen ana hattı oluşturan strateji kavramı kapsamlı bir anlam örgüsüne sahip olması bakımından oldukça önemlidir.

Strateji örgüte hem yönlendirme açısından yol göstericiliği yapmakta hem de örgütün çevresiyle olan uyumunu, ilişkilerini güçlendirmektedir (Gordon, 2013:42). Bu çerçevede stratejinin amaç ve hedeflere ulaşmada oynadığı rol büyüktür.

Amaçlara ulaşmak için belirlenen hedef ve politikaların taktiklerle bütünleşmiş haline strateji denir. Strateji belirlerken bu ana noktaların ele alınarak başarılı olanı taklit etmekten ziyade özgün ve geleceği şekillendirici planlamalara yer verilmesi strateji kavramının mantığını oluşturmaktadır. Bu yönüyle strateji kavramı uzun vadeli ve daha geniş yelpazedeki bir hedefe doğru ilerlerken ortaya konulan planlar kümesidir. Ayrıca strateji kavramının geniş kapsamı ele alındığında sadece bir planlama faaliyeti değil aynı zamanda geleceğe yönelik verimli, etkin ve etkili kaynak kullanımının tasarlanmasına yönelik bilim ve sanat faaliyeti olduğu şeklinde de yorumlamak mümkündür (Gündüz, 2020:24).

Bütün bu çizilen kavramsal çerçeve ışığında düşünüldüğünde stratejinin amaçlar istikametinde, öngörülen çıktıların elde edilmesine yönelik tedbir ve düzenlemeler bütünü olduğu şeklinde değerlendirme ortaya koyulabilir (Güçlü, 2003:8). Strateji kavramının

iyi anlaşılması ve uygulanmasının uzun vadede ortaya koyulacak her türlü çıktının niteliğinin artmasına fayda sağlayacağı rahatlıkla söylenebilir.

1.1.1. Stratejinin Özellikleri ve Kapsamı

Stratejinin tanımı kadar özellikleri ve iç yüzü de önem arz etmektedir. Bu bağlamda stratejinin genel özelliklerine değinmek yerinde olacaktır. Bu özelliklere şu şekilde yer verilebilir:

- Strateji bir karar verme, çözümleme ve analiz etme aracıdır.
- Strateji amaçlar çerçevesinde ortaya çıkan bir unsurdur.
- Strateji çevresel faktörleri gözlemleyerek olumlu ve olumsuz durumlara göre denge durumunu ve ilişkileri düzenler.
- Olağan ve rutin süreçlere odaklanmak yerine uzun vadeli, geleceğe dönük yol haritasına yönelik çalışmalarla ilgilidir.
- Finansal ve insan kaynağı açısından etkin yönetim faaliyeti sunarak geleceğe yönelik projeksiyon sunar.
- Bir araya getirici ve düzenleyici fonksiyonuyla karmaşık ve dinamik organizasyonlar için motivasyonu sağlama, pekiştirme işlevi görür.
- İşletmelerin öz kaynaklarının düzenlenmesi, faaliyet sahasının belirlenerek planlı ilerlemenin sağlanmasına yardımcı olur (Eren, 2013:63).

Bu özellikler stratejinin ana özelliklerini kavrama noktasında bize olumlu çıktılar sunmaktadır. Strateji karar verme ve çözümleme aracı olmasının yanında amaçlar etrafında bir araya gelen düşüncelerin liderliğini üstlenmesiyle oldukça önemli konumda bulunmaktadır. Yine yukarıdaki şekliyle belirtildiğinde;

Stratejinin özelliklerine ek olarak şu maddelere de yer verilebilir

- Üst yönetimin organizasyon için büyük önem taşıyan öncelikli alanlarını saptamasıyla ortaya çıkar.
- Temel misyon amacını gerçekleştirecek kararlara atıfta bulunur
- Gerçekleştirmek istenen misyonun gerekli adımlarla oluşup oluşmadığına odaklanır.

- İlerlenen yöndeki faaliyetlerin yeterince koordine edilip edilmediği ile ilgilenir.
- Bütün bunların sonunda kazanım elde edilebilecek alanlara yönelik çalışmaların yeterliliğine odaklanır (Nickols: 2016:3).

Yukarıda yer verilen özelliklerden yola çıkarak stratejinin geleceğe atıfta bulunması yönüyle, geçmişe odaklanmak yerine gelecekte organizasyonun nasıl bir çalışma içinde bulunacağını planlanması faaliyeti olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Strateji oldukça sistemli hazırlanmış bir yol haritası sunması itibarıyla organizasyonun misyon, vizyon ve geleceğe bakışını oluşturmaktadır (Yolcu, 2018:15).

1.2. PLANLAMA KAVRAMI

Öncelikle plan kavramının tanımına nüfuz etmek gerekmektedir. Plan amaçlara ulaşmaya yönelik kullanılacak araçların karşılaştırılarak nerede, nasıl ve ne yapılacağına yönelik saptamanın yapılmasıdır. Planlama kavramı ise planın eyleme dökülmesi neticesinde elde bulunan öz kaynakların ve içinde bulunulan zamanın etkin ve verimli şekilde kullanılması amacıyla hizmet eden bir matematiksel model olarak izah edilebilir (Çelebi, 2018:5).

Planlama, özellikle yönetim alanında önemlidir ve verimli bir çalışmanın ortaya koyulması için olmazsa olmaz kavramların başında gelmektedir. Planlamayı günümüzde neredeyse her alanda görmek mümkündür. Tüm grup faaliyetleri, amaçların belirlenmesi ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin saptanması ile başlar; bu da planlama sürecinin başlangıcıdır (Mucuk, 2008:136)

Plan kavramına bakıldığında plan, bir karar verme süreci ve bu kararların toplam ifadesidir. Söz konusu kararlar bir amaç istikametinde gelecekte icra edilmesi arzulanan durumlara yönelik olarak öne çıkmaktadır. Ulaşılmak istenen hedefe doğru ilerleme aşamasında belirli noktalar ve durumlar etrafında yapılan karar alma sürecine plan denir (Demir ve Yılmaz, 2010:71). Bu anlamdan yola çıkıldığında planın şimdiden tasarlanarak geleceğe yönelik tasavvurlar geliştirerek hareket etme eylemi olduğu söylenebilir. Plan kavramının geniş ve kapsamlı anlam çerçevesi sebebiyle birçok tanım bulunmakta birlikte planın olmadığı bir çalışmayı düşünmek neredeyse mümkün değildir. Bu yönüyle plan tüm süreci kapsayan bir başlangıç anahtarı görevi görmektedir.

Kavrama yönelik bakış açıları incelendiğinde planlama, önceden belirlenen amaç ve hedeflere yönelik çıktılar elde etmek için gerekli olan kararların alınarak icra edilmesi, üzerinde uygulamada bulunması faaliyetidir (Kılıç, 2018:3).

Plan kavramına yönelik başka bir tanımlama ise bir işin, bir eserin gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen sistemine verilen ad olarak ortaya koyulmasıdır (TDK). Bir tasarlama sürecinin ardından ortaya konulan düzenli hareket etme stratejilerini hayata geçirmeye yönelik düşünüş biçimi olarak da ele alınabilir. Bu yönüyle plan kavramından, tasarlanan eylemlerin gelecekte icra edilmesine yönelik ortaya koyulan sistemsal bir çalışma olarak söz edilmesi mümkün hale gelecektir.

Planlama kavramı burada önem kazanmaktadır. Kavramların salt anlamları kadar icra aşamalarını resmeden aksiyon ifadeleri de önemlidir. Bu yönüyle plan kavramının icra edilmesini, aksiyon olarak uygulanmasını ifade eden planlama olgusu önem kazanmaktadır. Planlama, yönetimin en önemli ve göze çarpan noktası olması yönüyle önem kazanmaktadır. Kurumun daha önceden planlanan teorik hedef ve çalışmalarının icra edilmesi, hayata geçirilmesinin ön tasarımı olarak planlama öne çıkmaktadır. Kurum ve kuruluşların gelecek tasavvurlarına yönelik adımlarının arzu edilen sonuçlar çerçevesinde ortaya koyulması için oluşturulan eylem çizelgesidir(Akdoğan, 2006:7).

Geleceği şekillendirme amacına hizmet eden planlama olgusunda, kurum ve kuruluşların öngördükleri çıktıların sağlıklı şekilde icrası için gerekli adımları atma refleksleri önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Planlamayla birlikte daha önce yapılmayan/yapılamayan bazı çalışmaların örgüt içinde organizasyonunun sağlanmasıyla birlikte ileriye dönük değiştirilme çabası vardır. Bu çabanın en üst boyutunda yönetici ne, nerede, nasıl, kim tarafından; nasıl maliyetle, ne kadar sürede gibi soruları cevaplayabilirse planlamadan bahsedilebilir (Koçel, 2011:156). Kurum ve kuruluşların ileriye dönük olarak ortaya koyacakları gelecek perspektifleri planlamanın başat unsuru olan strateji ile birleşerek yönetimin de içinde bulunduğu farklı bir yapıyı oluşturacaktır. Verimli ve başarılı bir organizasyon vücuda getirebilmek öncelikle planlama ve özellikle stratejik planlama ile doğrudan alakalıdır (Özalp, 1988:33). Bu minvalde planlamanın içeriği ve kapsamı önem kazanmaktadır.

1.2.1. Planlamanın Özellikleri ve Kapsamı

Planlamanın kavramsal analizinin ardından özellikleri ve planlamada bulunması gereken hususların geniş çerçevesi ele alındığında planlama,

- Geniş çerçeveye sahip kapsamlı bir etkinlik olmalı,
- Durum ve şartlara göre yenilenebilen, dönüşebilen bir yapıda olmalı,
- Sonuçları etkileyen bir karar alma süreci olarak algılanmalı,
- Gerekli ve öncelikli olan unsurları birinci derecede ele almalı,
- Öngörülen amaç ve hedeflerin hayata geçirilmesine hizmet etmelidir.

Yukarıdaki özellikler ekseninde ortaya koyulan etkin planlama, rekabeti güçlendirmesinin yanı sıra motivasyona katkı sağlayarak koordinasyon faaliyetlerinin daha sağlıklı olmasına yardımcı olur (Ataman, 2001:211).

Planlama, ortaya koyulan tüm faaliyetlerin ortak başlangıç noktası olarak geniş bir alana etki etmektedir. Bu kapsamda, planlamanın önemi diğer başat unsurlar kadar belirgindir. Planlamanın sağlıklı yürütülmemesi, diğer alanlarda da çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olacak geleceğe yönelik yol haritalarının sağlıklı oluşturulamamasına yol açacaktır.

Strateji ve planlamanın bu detaylarından yola çıkarak kısaca stratejinin, akıl ve taktiksel birtakım düşünceleri içerdiği ancak planın, planlanan stratejilerin uygulanması olduğu söylenebilir (Öztop, 2007:16). Plan birincil olarak salt bir düşünce ve kavramı ifade ederken planlama ile tasarının vücut bulmuş aksiyoner tarafını da açığa çıkarak daha somut noktalara temas ediyorsa hale gelmektedir.

1.3. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, kurum ya da kuruluşların uzun vadeli hedeflerini yönelik belirleme, uygun politikaları oluşturma ve bu hedeflere ulaşma hedefi çerçevesinde ihtiyaç duyulan planlama sürecinin tümüdür. Bu süreç, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde belirlenmesi, takibi ve yönetimini oluşturması yönüyle hem kurumun hem de organizasyonun üst seviyede yönetimine odaklanır. Stratejik yönetim, kurumun mevcut ve uzun vadeli pozisyonunu belirlemek ve değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla sürekli olarak gözden geçirilir ve güncellenir. Bu süreç, kuruluşun sürdürülebilirliğini ve rekabet avantajını korumak için kritik önem taşır. Stratejik yönetim aynı zamanda kuruluşun kaynaklarını optimal bir şekilde kullanmasını sağlayarak,

performansını artırır ve hedeflerine ulaşma sürecinde yol gösterici bir rol oynar. Bu anlamda stratejik yönetim; stratejilerin belirlenmesi için yapılan araştırma, analiz, değerlendirme ve seçim süreçlerini kapsar. Bu süreç, belirlenen stratejilerin kuruluş içinde uygulanabilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını ve hayata geçirilmesini içerir. Ayrıca, gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri de kapsar (Dinçer, 1998:36).

Stratejik yönetim Bryson’a göre; “Stratejik yönetim kurum ve kuruluşların ortaya çıkış nedenini, neyi başarmak için kurulduğunu ve uzun vadeli ulaşmayı hedeflediği noktaları açıklayan bir yönetim metodudur (Bryson, 1988: 26). Stratejik yönetimin mevcudu ve geleceği kapsayıcı politikalar üretme süreci olmasının yanında uzun vadeli hedeflerin planlanması ve takibi noktasında oldukça önemli bir noktada bulunmaktadır. Bu yönüyle, yönetim faaliyetinin planlanmasında ve analizinde geleceğe dair kurumun genel bir panoramasının çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

Bir başka tanımdan yola çıkarsak stratejik yönetim; “Bir organizasyonun gelecek projeksiyonunda yer almak istediği konum ve bu konuma hangi stratejilerle ulaşmak istediğini ortaya koyan sürecin analizidir (Barry, 1986:12). Elde edilen bu analiz organizasyonun ortaya koyacağı performansın başat belirleyeceği faktörü olması noktasıyla ciddi bir çabayı beraberinde getirecektir. Ortaya koyulan bu çabanın neticesinde geleceğe dair ciddi hamlelerin icraate geçirilmesi daha mümkün olabilmektedir. Planlanan projeksiyonun paralelinde, politika yapımcılarının da süreci dikkatli şekilde takip etmesiyle geleceğe uzanacak geniş yelpazenin kurumu daha iyi noktalara ulaştırabileceği öngörülebilir.

Kavramın temelinde bir yönetim paradigmasının değişimi söz konusudur. Stratejik yönetim anlayışı, geleneksel kamu yönetimi anlayışından uzaklaşıp daha modern, hesapverebilirliği yüksek, etkin, özgün, yenilikçi ve daha esnek metotları benimsemektedir. Hem kamuda hem özel sektörde sıklıkla kullanılan bu yönetim anlayışında çıktılar, faaliyetler, hizmetler odaklı metot ekseninde hareket edilmektedir.

Kurumun güçlü ve zayıf yönleri analiz edilerek dış çevredeki gelişme ve değişimler kritize edilir, böylece ortaya çıkan tehditler ve fırsatları öngörerek belirli amaçlar geliştirir. Kurumun uzun vadeli ulaşmak istediği hedeflerini saptarken, iç ve dış çevreyle ilgili talepleri, beklentileri ve diğer analizleri dikkate alarak strateji ve eylem planlarının hazırlanmasına imkan veren stratejik yönetim kuramı, bugününü ve yarınını

planlı şekilde ilerletmek isteyen kurumlar için son derece önemli bir konumu oluşturmaktadır (Saran, 2004:291).

Stratejik yönetim genel özellikleri bağlamında irdelendiğinde aşağıdaki noktalar kavramın özelliklerini ortaya koymaktadır.

- Stratejik yönetim, gelecekte işletmenin ulaşmayı istediği konum bağlamında önemlidir; üst düzey yöneticiden başlayıp alt kademelere doğru inen bir yönetim metodudur. Sorumluluğun üst yönetimde toplandığı, alt yönetime doğru ilerleyen bir yapıyı içinde barındırır. Bu sebeple başta üst yönetici olmak üzere alta doğru giden yetki hiyerarşisinin başat önemli unsuru üst düzey yetkilidir.
- Stratejik yönetim, işletmenin gelecek perspektifini oluşturan uzun vadeli hedeflerine odaklanarak, gelecekte ulaşmak istenen çıktıları belirlemeye yönelik adımları ortaya koyar ve bu hedeflere yönelik yönergeler sağlar.
- İşletmeyi ya da örgütü bir bütün olarak ele alan bu yönetim anlayışı karar alırken hedefe giden yolda tüm personel ve paydaşlarla birlikte yürür. Bütün bir yapıyı sistemin parçaları olarak gördüğünden tüm parçaların birbiriyle uyumunu gözetir. İç ve dış tehdit ve fırsatlara karşı işletmeyi detaylarıyla analiz ederek süreci, yöntemi belirler.
- Stratejik yönetim, örgüt içinde görevi fark etmeksizin bütün aktörleri bir araya getirerek kümülatif bir perspektif çizmenin yolunu arar.
- Tüm yöneticiler için rehber görevi gören stratejik yönetim, belirlenen hedefler ve alınan kararlarla birlikte, ekip çalışmasıyla tüm birimlere yayılarak işletmenin her seviyesinde ortak hareket noktası sağlar.
- Örgüt kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlayan stratejik yönetim, kaynakların optimal kullanımını destekler.
- Stratejik yönetim, örgütün etkinliği ve verimliliği için tüm kaynaklar ve verilerle ilgilenir ve bu doğrultuda stratejiler geliştirir (Dinçer, 1998:37).

Tüm bu özelliklerden yola çıkıldığında stratejik yönetim kavramının işletme, kurum ya da kuruluşların dününü, bugününü analiz ederek bu çerçevede yarınını oluşturabilecek hedeflere yönelik politika belirleme süreci olduğu anlaşılmaktadır. Stratejileri belirlemek örgütler açısından yönünü tayin etme noktasında oldukça önemlidir. Yönünü tayin etmeyi başaramayan, planlı ilerlemeyen oluşumların modern

dünyanın şartları içinde emin adımlarla yürümeleri oldukça zordur. Belirsizlik içinde ilerleyen, gelecek perspektifinden yoksun bir örgüt ya da işletmenin kaynaklarını etkin kullanarak uzun vadeli verimli ve etkin çıktılara ulaşması mümkün değildir. Bu açıdan nitelikli bir şekilde belirlenmiş plan istikametinde ilerleyen örgütlerin stratejik yönetim anlayışının sonucu olarak modern dünyaya uyum sağlama süreçleri hızlanacaktır (Güçlü, 2003:81).

Stratejik yönetim alanında ortaya çıkan stratejiyi ele alma biçimleri özellikle yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkış dönemlerinden itibaren sürekli tartışılan bir konu olmuştur. Dünden bugüne farklı düşünce tarzları, özgün bakış açıları, varsayımları ile stratejik düşünmenin temelini oluşturmuşlardır. Bu süreçler bütünü stratejik yönetim kavramı ekseninde düşünmek isteyen araştırmacılar için hangi stratejilerin daha verimli olacağı, belirlenecek yol haritaları, düşünme tarzları gibi geniş yelpazede düşünsel çabanın ortaya koyulduğu çeşitli okulların oluşturulması sonucunu doğurmuştur. Alanda önde gelen araştırmacılardan olan Mintzberg'in Stratejik yönetim Düşünce Okulları çalışması bu sınıflamalardandır (Sarvan vd., 2003:74).

Şekil 1: Stratejik Yönetim Okulları

Sınıflandırma	Okul	Tanımlama
Kuralcı	Tasarım	Kavram Odaklı
	Planlama	Biçim Odaklı
	Konumlandırma	Analitik
Betimleyici/Tanımlayıcı	Bilişsel	Zihinsel
	Öğrenme	Ortaya Çıkış
	Girişimcilik	Vizyon Ağırlıklı
	Güç	Politik
	Kültür	İdeoloji Ağırlıklı
	Çevre	Tepkisel
Bütünleştirici	Şekilsel	Dönüşüm Süreci

Kaynak: Mintzberg, 1990:17, akt. Sarvan vd., 2003:74

Tablodan da anlaşılacağı üzere üç sınıfta değerlendirilen stratejik yönetim okulları on bölümden oluşmaktadır. Araştırmamız paralelinde bu okullardan Kuralcı yaklaşıma

sahip olanları incelememiz yerinde olacaktır. Araştırma kapsamında kullanılan Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu Kuralcı yaklaşım ağırlıklı hazırlandığından bu yaklaşımın yüzeysel olarak değerlendirilmesi Kılavuzun anlaşılması anlamında oldukça faydalı olacaktır.

Stratejik yönetim okullarından Tasarım Okulu, strateji ortaya koyma sürecini bir kavram üretme süreci olarak görürken, Planlama Okulu bu çabayı biçimsel olarak, Konumlandırma Okulu analitik olarak, Girişimcilik Okulu vizyon ortaya koyma süreci, Bilişsel Okul zihin zihinsel bir süreç, Öğrenme Okulu ortaya çıkan bir süreç, Güç okulu uzlaşma süreci, Kültür Okulu ideoloji merkezli bir süreç, Çevre Okulu tepkisel olarak pasif bir süreç ve Biçimsel Okul ise bir dönüşüm süreci olarak ele almaktadırlar (Sarvan vd., 2003:74).

Kuralcı yaklaşım bağlamında Tasarım okulunu ele aldığımızda, Tasarım Okulunun en önemli vasfı örgütün iç ve dış kaynaklardan beklentileri ile kendi içindeki değerlendirmeleridir. Burada Kılavuzda da temel olarak gördüğümüz GZFT (SWOT) kavramı önem kazanmıştır. Bu bağlamda okula göre dış çevre oldukça önemli bir aktör olarak görülmekte güçlü ve zayıf yanlar ile dışardan gelebilecek tehditlerin minimize edilmesi fırsatların değerlendirilmesi en önemli düşünceyi oluşturur (Dinçer, 1998:65)

Bu okulun geliştirdiği perspektife göre, üst yönetim kısa, net ve özgün stratejiler üretir. Yöntem olarak tamamen analitik veya sezgisel bir yaklaşım benimsemez, dolayısıyla ne tamamen formal ne de tamamen informal bir çizgide durur. Bu yönleriyle stratejiler, oluşturulma ve uygulama sürecinde herkes tarafından kolaylıkla tatbik edilebilir (Erkut, 2009:31). Bu anlamda Kılavuzda ortaya koyulan GZFT analizi bu bakış açısını yansıtır şekilde temellendirilmiştir. Kurumların dış çevrelerine olan bakışlarının stratejilerini şekillendirmede daha baskın durumda olacağını savunan bu görüşe göre dış paydaşların önem derecesi gözle görülür bir şekilde etkisini hissettirmiştir.

Kuralcı anlayış paralelinde Planlama Okulu ise Tasarım Okulu ile birbirine yakın bir çizgide gelişim göstermiştir. Strateji uzun vadeli, resmi bir planlama süreci olarak değerlendirilmiştir. Tasarım Okulunda uygulanan yöntemeye yakın bir surette, stratejinin nasıl oluşturulduğu sorusu üzerine yoğunlaşmaktadır. Daha çok kural koyucu bir özellik taşıması yönüyle üst yöneticilere stratejinin oluşma süreci ile alakalı birtakım önerilerde bulunur (Dinçer, 1998:65). Stratejiler belirli ve belli başlı kalıp süreçlere göre ilerlemelidir bu yönüyle oldukça kalıpsal bir şekle bürünmektedir.

Bu okula göre süreçler planlı bir çalışmanın paralelinde belli başlı kaideler kullanılarak elde edilmesi yönüyle üst yönetimden alt yönetime doğru belli bir silsile doğrultusunda ilerlemektedir. Planlama okulunun resmi bir planlama içermesi Tasarım okulundan ayırmaktadır. Araştırmamızın karşılaştırma temelini oluşturan Kılavuzda da süreçlerin tek tek belirlenerek adımların denetlenmesi, çerçevenin dışına çıkılmaması noktasındaki düşünce Planlama Okulu ile son derece benzerlik göstermektedir. Ancak burada planlama sürecinin bütün safhalarının tekniksel olarak oluşturulması neticesinde düşüncenin ortaya çıkacağı öngörüsü vardır. Okula yöneltilen eleştiri, stratejilerin biçimselleştirilerek kalıpsal hale getirilmesi dinamik olan örgüt yapısını görmezden gelebileceğinden strateji geliştirme ile uygulama birbirinden farklı değerlendirilebileceği yönündedir (Sarvan vd., 2003:79). Bu eleştiriye paralel olarak Kılavuzda ortaya koyulan genel çerçeve Planlama Okulunun öngördüğü şekilde teorik zeminde ilerlemesi ancak örgütün iç dinamiklerine yeterince ve nitelikli nüfuz edememesi yönüyle göz önünde bulundurulmalıdır.

Konumlandırma Okulu, strateji geliştirme sürecini hesaplamaya dayalı analitik bir süreç olarak tanımlar. Bu okulun amacı, sektörle ilgili verileri analiz ederek en uygun ve kapsamlı stratejiyi belirlemektir. Strateji oluşturma sürecinde, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile sektörün yapısını uyumlu hale getirmek önemlidir. Bu, tehdit oluşturan güçlere karşı savunma yaparak, endüstrinin zayıf olduğu alanlardaki fırsatları değerlendirip daha iyi bir konum elde etmeyi amaçlar. Dış etkenleri değerlendirerek örgütün durması gerektiği pozisyonel konum ile alakalı düşünce geliştiren bu okul kurallara katı şekilde bağlı olması yönüyle ortaya çıkmaktadır (Sarvan vd., 2003:79).

Konumlandırma okuluna yöneltilen en büyük eleştiri kuralcı anlayışın ilk iki sınıflandırmasına yönelttiği tenkitlerle benzerlik arz etmektedir. İnsan unsurunu fazla dikkate almayan bu yaklaşımda kurallar ön planda olması sebebiyle eleştirilerin odağında olmuştur. Örgüt organizasyonunun mekanik bir süreç olarak görülmesi, düşüncenin üst yönetimden gelen bir nokta gibi algılanması yine ayrı bir eleştiri noktasını oluşturmuştur (Dinçer, 1998:77). Kılavuzun da belli başlı noktaları net biçimde öngörü olarak belirtmesi, inisiyatif almaya izin vermeden örgütün stratejik düşünce için en iyi noktada konumlandırılabilmesinin düşüncelerin mekanik olarak takip edilerek oluşturulması ile mümkün olduğu mesajını vermesi eleştirilebilecek noktayı oluşturmaktadır.

Söz konusu Okulları strateji oluşturma sürecinin ayrılmaz parçası olarak görenler, strateji üretim sürecinde kuramlardan herhangi birinin eksiltilemeyeceğini, bakış açılarının formüle edilmesinde önemli gerekliliği bu yaklaşımların oluşturduğunu savunmaktadırlar (Eryiğit, 2013:170). Kılavuz da bu perspektif üzerinde hazırlanmış bir görüntü sunması sebebiyle zaman zaman esneklikten uzak ve kalıpsal bir çerçeveye kaymıştır.

Strateji yönetimin kavramının yapıtaşlarını oluşturduğu Stratejik Planlama kavramı yönetim ilkesi bağlamında uygulama metodunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda kavramın detaylı olarak değerlendirilmesi araştırmayı zenginleştirecektir.

1.4. STRATEJİK PLANLAMA

Strateji ve planlama kavramlarının geniş anlam yelpazesinin bir araya gelerek oluşturduğu çatı kavram olan stratejik planlama, kavramların anlamlarından daha başka bir gelecek vizyonu oluşturmaktadır. Ortaya çıkan çatı kavramın detaylarıyla ele alınıp anlaşılması için kavramın incelenmesi yerinde olacaktır.

1.4.1. Stratejik Planlama Kavramı

Kamusal ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar göz önüne alındığında, kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmesi büyük önem taşımaktadır. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları kapsamında uygulanan stratejik yönetim süreci, kamunun orta ve uzun vadeli önceliklerini belirleme, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlama, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılmasının izlenmesi, aynı zamanda hesap verme sorumluluğunu geliştirme temelini oluşturmaktadır.

Karmaşılaşan iş dünyası ve kurumsal yapılar, sürekli değişen çevre, belirsizlik ve kararsızlık artışı, ekonomik zorluklar, artan rekabet, teknolojik eksiklikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa koşulları gibi birçok nedenle, örgütlerin ayakta kalması ve başarılı olması giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle hem kamu hem de özel sektörde, vizyon sahibi, değişiklikleri zamanında hissedip takip edebilen ve hızlıca cevap verebilen yöneticilere ve bu stratejileri uygulayabilenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda stratejik planlama birçok açıdan önem kazanmaktadır (Öztop, 2007:33).

Stratejik planlama, planlı hizmet sunumu, politika geliştirme ve belirlenen politikaları programlar ve bütçelere entegre etme ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirme konularında temel bir araç olarak benimsenmiştir. Bu süreç, kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmanın yanı sıra, kamu idarelerinin kurumsal kültür ve kimliğini güçlendirmeye destek olmaktadır. Ulusal düzeydeki kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı programları ve stratejiler çerçevesinde hazırlanan kamu idarelerinin stratejik planları, programlar, sektörel ve tematik planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırmakta ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlar, söz konusu belgelerde yer alan politikaların idareler tarafından yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ile kurumsal gelişim hedeflerine hizmet etmektedir (SBB, 2021:1).

Farklı tanımlamalara bakıldığında: Stratejik planlama, bir kurumun geleceğini ve yapısındaki değişiklikleri belirleme sürecidir. Bu süreç, kurumun misyonunu ve genel hedeflerini belirleyerek, faaliyet gösterdiği çevre ve koşulları dikkate alır ve kurum için uygun olan alternatifler arasından bir seçim yaparak bunu hayata geçirme amacını taşır. Stratejik planlama sistematik süreçlerle kurumsal başarının artırılmasına yönelik hedefleri içeren stratejik yönetim kavramının içinde yer aldığından kurumlardaki başarının anahtarı konumundadır (Genç Tetik, 2023:19).

Stratejik yönetim bağlamı stratejik planlamayı oluşturması bakımından aynı tanımlamaları çerçevesinde stratejik planlamayı tanımlamaktadır. Bu noktada Stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte varmak istediği hedefleri sergileyen bir yönetim tekniği olması itibarıyla (Bryson, 1988: 5) ve bir örgütün, gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analizi oluşturmasıyla (Barry, 1986: 10) stratejik planlamayı anlamamıza yardımcı olacaktır.

Stratejik planlama, kurumun temel amaçlarına ulaşmak için gerekli stratejileri ve politikaları belirleyerek bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar yapma sürecini içerir. Bu sistemli çalışma, kurumun yarının zorluklarına hazırlıklı olabilmesi için bugün neler yapması gerektiğine karar verme anlamına gelir. Stratejik planlamanın önemi, II. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan teknolojik değişimlerin hız kazanması, yönetsel görevlerin giderek karmaşılaşması, dış çevrenin artan karmaşıklığı ve geçerli kararların alınması ile bu kararların sonuçları arasında daha fazla zamana ihtiyaç duyulması gibi

faktörlerin etkisiyle belirginleşmiştir (Çelik, 2011:12). Yine bu noktada uzun vadeli planlama anlayışı dünyada meydana gelen gelişmeler ışığında özellikle özel sektörde stratejik planlamaya geçişi hızlandırmıştır (Genç, 2007:38)

Yine başka bir tanıma göre: Stratejik planlama, sürekli değişen ve gelişen çevresel koşullara rağmen bir kuruluşun hedeflerini belirleyip, bu hedeflere uygun şekilde ilerlemesi sürecini ifade eder (Songür, 2015:52). Uzun vadeli olarak stratejik planlama günü kurtarmaya yönelik olmadığından geniş bir çerçeveye ve yeniliklere uygun olarak hareket etmektedir. Değişen ve gelişen koşullara göre hareket edildiğinden örgütler değişimleri zararsız ve daha verimli geçirirler (Gürer, 2006:95)

Farklı bir tanımda ise: Stratejik planlama, örgüt içindeki bireylerin katılımını ve örgüt liderinin tam destek sağlamasını içeren, elde edilecek sonuçlar üzerine odaklanan bir çabanın bütünüdür. Bu bağlamda, stratejik planlama, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, paydaşların ve politika yapımcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin bir rol oynamasını öngörmektedir (Özer ve Bozkurt, 2017:177).

Stratejik planlama hem özel sektörde hem de kamu sektöründe giderek daha fazla önem taşıyan bir yaklaşım olup, geleceği öngörme, düzenli planlama yapma ve etkili yönetim ilkelerine dayalı olarak açık, şeffaf, katılımcı, sorumluluk sahibi ve vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı için temel bir gerekliliktir (Alev ve Öztöp, 2022:91).

Stratejik planlama, kurumun/örgütün bütününe içine alan ve bağlayıcı bir çerçeve oluşturan sürecin tümüne verilen isimdir. Bu niteliği sayesinde stratejik planlar, işletmenin daha alt seviyede hazırlanan planlarının temelini oluşturması itibarıyla geniş açıdan bakıldığında bu alt planların oluşturduğu üst plan olarak düşünülebilir (Özçam, 2007:32).

Yeni kamu yönetimi anlayışından hareketle kamuda etkinlik ve verimlilik, saydamlık, hesap verebilirlik ve yönetime katılma gibi ilkeler önem kazanmıştır (Tunçer, 2013:288). Bu anlayışla hazırlanan planların bağlayıcılığı anlamında kanun boyutuyla 5018 sayılı kanunu destekleyen 5393 sayılı Belediye, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi kanunlarıyla stratejik plan hazırlamanın zorunluluğu daha belirgin hale gelmiştir (Çetin, 2012:74). Bu kanunların öngördüğü şekilde gerekli olan stratejik planlamanın çeşitli temel dinamiklerine uygun hareket edilmesi gerekmektedir.

Kurumların önemli yapıtaşlarından biri olarak da düşünülebilecek stratejik planlama sürecinin analiz boyutuyla uzun ve detaylı bileşenleri bulunmaktadır. Kısa ve uzun dönemli stratejik hedeflerin başarılması için önemli olan stratejik planlamanın (Kerman vd., 2012:90) bu bileşenleri ve içeriklerinin ortaya koydukları kuralların incelenmesi, raporlara etkilerinin değerlendirilmesi neticesinde kavram daha anlaşılır hale gelecektir.

1.5. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlamanın içeriği kadar bileşenlerinin ortaya koyduğu, çizdiği perspektif de süreci oluşturmaktadır. Kavramın içeriğini oluşturan temel dinamikleri değerlendirerek detaylarına nüfuz etmek konunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu bağlamda süreci ana parametreleri istikametinde değerlendirmek yerinde olacaktır.

1.5.1. HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik bir planın sağlam temeller üzerinde yükselebilmesi için ilk adımı teşkil eden hazırlık sürecinin doğru ve sistemli bir şekilde yönetilmesi oldukça önemlidir. Stratejik planların bu önemli adımı olan hazırlık süreci hakkında Kılavuzda net ve detaylı yönergeler yer verilmiştir. Hazırlık süreci iyi yönetilen bir projenin ileriye dönük verimli çıktıları beraberinde getireceği ortadadır. Bu açıdan hazırlık noktasında gerekli çalışmaların yeterli seviyede yapılması çalışmanın hem kalitesini arttıracak hem de uzun vadede öngörülen amaç ve hedeflere hızlı bir şekilde ulaşılmasını sağlayacaktır. Hazırlık ve önceki süreçlere dair gerçekleştirilecek kapsamlı çalışmalar, ortaya koyulacak gelecek planlarının uzun vadede başarısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olacaktır (SBB, 2021:8).

Stratejik planlama, görev, sorumluluk, yetenek ve donanım anlamında birbirinden çok farklı seviye ve statüde olan birçok kişinin aynı konu üzerinde bir araya toplayan sorumluluğu yüksek, zaman ayrılması gereken özellikle üst yöneticiler tarafından sahiplenilerek ve gerekli direktiflere uyularak ortaya konulması gereken bir süreçtir. Amaçları gerçekleştirmek üzere ortaya koyulacak hedeflerin yalnızca üst yöneticilerle değil kurumun genelinin katılımı ile belirlenmesi verimliliği arttıracaktır (Drucker, 1996:258). Bu açıdan stratejik planlamadaki başarı hazırlık sürecinde ortaya konulan performansla doğru orantılı olarak söz konusu sürecin yeterince verimli geçirilip geçirilmediğine bağlıdır.

“Stratejik plan hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

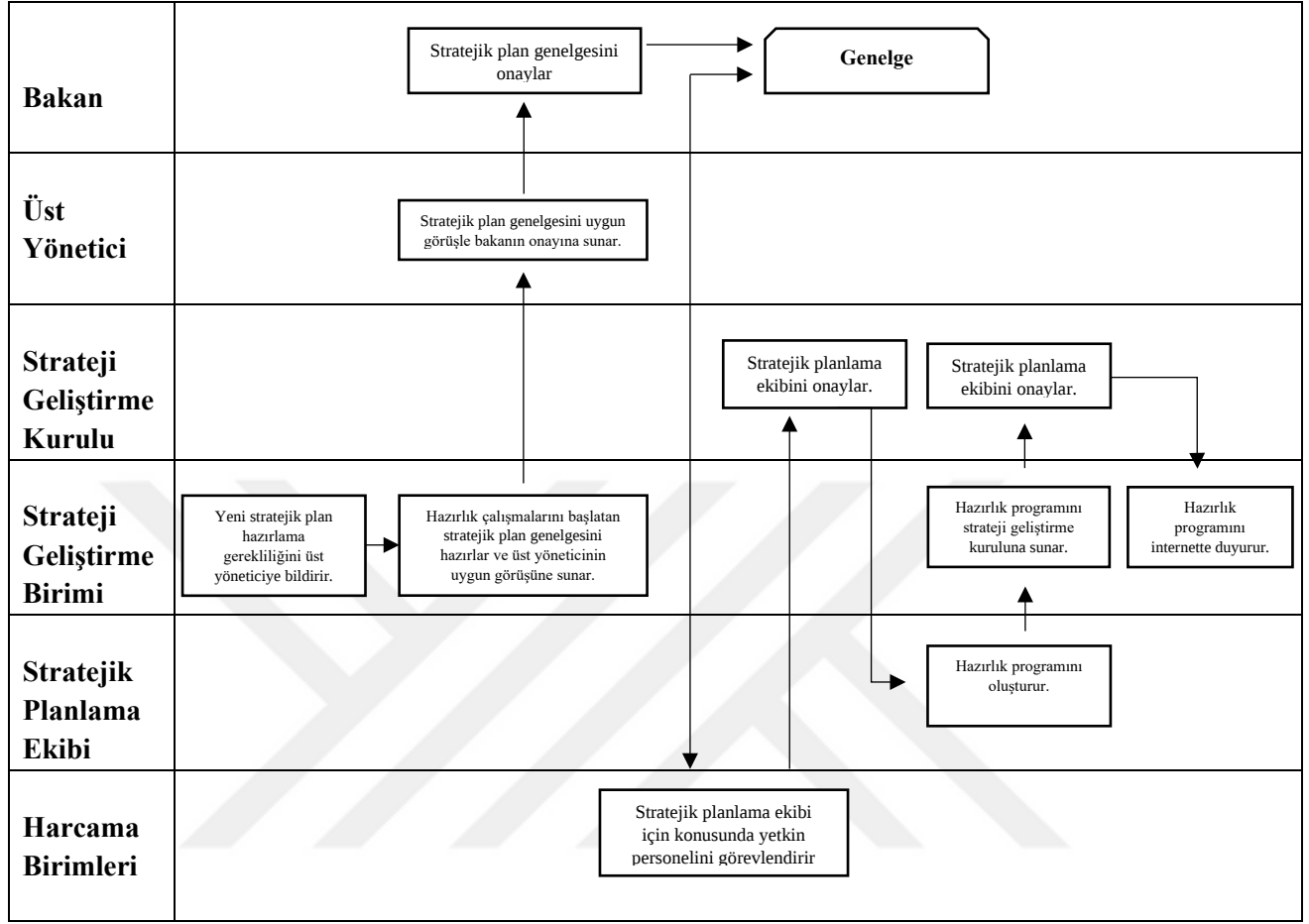
- Planın idarece sahiplenilerek hareket edilmesi,
- Planlama sürecinin koordinasyonu,
- Hazırlık programının hazır hale getirilmesidir (SBB, 2021:9).”

Planın sahiplenilmesi anlamında üst yöneticiler özelinde ortaya konulacak takip çalışmaları şekillenecek planlama tablosu açısından son derece önem arz etmektedir. Üst yöneticiler bu minvalde programı sahiplenmeli idare çalışanları ile eşgüdüm içerisinde ortaklaşa hareket ederek ana noktaları birlikte çözümlemeye çalışmalıdırlar. İleriye dönük atılacak adımlarda planlamanın bitimine kadar yönetici, altında bulunan personele bu noktada direktiflerini iletmeli kurum içinde planlamanın yapılması aşamasında tüm personelin ortak şekilde hareket ederek planlamayı sahiplenerek hareket etmelidir. Bu şekilde planın bütün kurum tarafından gayretle hazırlanması çıktılarının olumlu olmasına vesile olacak bu da planın kalitesini arttıran bir etken olacaktır. Belirli süreçlerin birbirini takip etmesiyle ortaya çıkan bu sürecin planlı ve sistemli olarak kurgulanması misyon, vizyon, SWOT analizi gibi kavramları içinde barındıracağından başarılı ve sistematik bir çalışmanın temelini oluşturacaktır (Gürer, 2006:99).

Organizasyon anlamında bakıldığında öncelikle stratejik planlamanın, paydaşların katılımı önceleyen, belli bir plan ve program dahilinde hareketi öngören bir yapıda olduğunu belirtmek gerekir. Organizasyon öncesinde görev dağılımları yapılarak bu sürece dahil olacak personel, bağlı birim ve tüm ekiple koordineli şekilde çalışmanın içerisinde yer alacak şekilde planlanmalıdır. Planlı ve programlı ilerleyen bir çalışmada meydana gelebilme ihtimali yüksek çeşitli aksaklıkların önceden saptanarak, bu tarz beklenmeyen durumlara karşı esneklik payı oluşturmak planın geçerliliği açısından gereklidir (Demirdizen, 2012:6).

Birimler, kişiler ya da gruplarının ve üstlenecekleri sorumlulukların saptanması, stratejik planlama sürecinin daha sistematik ilerlemesi açısından önemlidir. Kamu kurumlarında bakan, ilgili idaresine yönelik bir genelge sunarak süreci başlatmalıdır. Bu genelgede süreci sahiplendiğini, takibinin yapılacağını belirtirken gerekli kurulların oluşturulduğunu, birimlere gerekli üyelerin görevlendirilerek istenen yetkinlikleri taşımaları gerektiğini bildirir. Bu noktada bakan altındakilere bir perspektif vererek ileriye dönük yapılacaklar noktasında üst seviyede alınması gereken kararlar, ihtilaflı konular gibi noktaları netleştirir (SBB, 2021:9).

Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: SBB, 2021:11'den uyarlanmıştır.

Bir sonraki adım olarak, idarelerin üst seviye teşkilatı, planlanan çalışmaların düzenli şekilde yönlendirilmesi için yürütücü koordinatör ve planlama ekibi atanmalıdır. Strateji geliştirme birimi tarafından üstlenilen koordinasyonda birim, toplantıların düzenlenmesi, iç ve dış kurum iletişimi ve belgelendirme yönetimi gibi görevlerle ilgilenir. Öte yandan planlama sürecini yürüten ekip ise, ortaya koyulacak planın hazırlığına odaklanmalıdır. Strateji geliştirme kurulunun altında koordinasyonun sağlanması görevini üstlenen birim Stratejik planlama ekibini oluşturmakla birlikte söz konusu ekibin başkanı, üst düzey idareciler arasından seçilmeli ve personel görevlendirmeleri uzmanlık kriterlerine göre yapılmalıdır.

“Planlama organizasyonu, motivasyonu yüksek bir ekibin oluşturulması ve hiyerarşik iletişimin sağlıklı ilerlemesi için de sorumlu atanmalıdır. Söz konusu ekip, kurumun uzmanlık alanlarına uygun ve iletişimi güçlü kişilerden belirlenmelidir. Bu

nedenle, kurum içinde gönüllü olan temsiliyeti iyi sağlayabilecek personel arasından görevliler seçilmelidirler (SBB, 2021:10).”

“Seçilen ekibin amaca uygun olarak ekibi oluşturan üyelerin sayısı, kurumdaki tüm çalışanların görüşlerinin stratejik planlamaya yansıtılması önemli olmakla birlikte, bu görüşlerin stratejik düşünce üretimi ve karar alma süreçlerini engelleyecek kadar fazla olmaması gerekmektedir. Sürecin başarısı için ekip özenle seçilmeli, stratejik planlama sürecinde ekip değiştirilmemeli ve bu ekip seçiminin üst yönetimin sürece verdiği önemi ve bakış açısını yansıttığı unutulmamalıdır. (Yıldırım, 2019:50).”

Yukarıdaki şekilden de anlaşılabacağı üzere, hazırlık aşamasında harcama birimleri oluşturulmakta, kurumun yapacağı harcamaların takibi, planlanması ve koordinasyonu hakkında önemli bir çalışmada bulunmaktadır. Kılavuza göre harcama birimleri, stratejik planlama ekibi için Bakanca ilan edilen Stratejik Planlama Genelgesinde öngörülen özellikleri taşıyan personeli ilgili çalışmada görevlendirir. Harcama birimi yöneticileri, seçilen personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına zaman ayırabilmesi ve aktif olarak katılabilmesi için uygun kolaylıklar sağlarlar. Stratejik plan çalışması kaliteyi artırması bağlamında ekip çalışmasıyla yürür (Narinoğlu, 2009:209). Bu doğrultuda Stratejik planlama ekibi, çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla bütçe konusunda yetkili temsilcilerin dahil olacağı alt çalışma birimleri oluşturabilir. Bu alt çalışma birimlerine, harcama birimindeki tecrübeli personelin aktif katılımı, alakalı harcama birimi yöneticisi tarafından sağlanır. Harcama birimleri ayrıca, sorumluluk olarak alınan hedef kararlarının gerçekleştirme sonuçlarını izleme ve değerlendirme işlemlerini yaparlar (SBB, 2021:11).

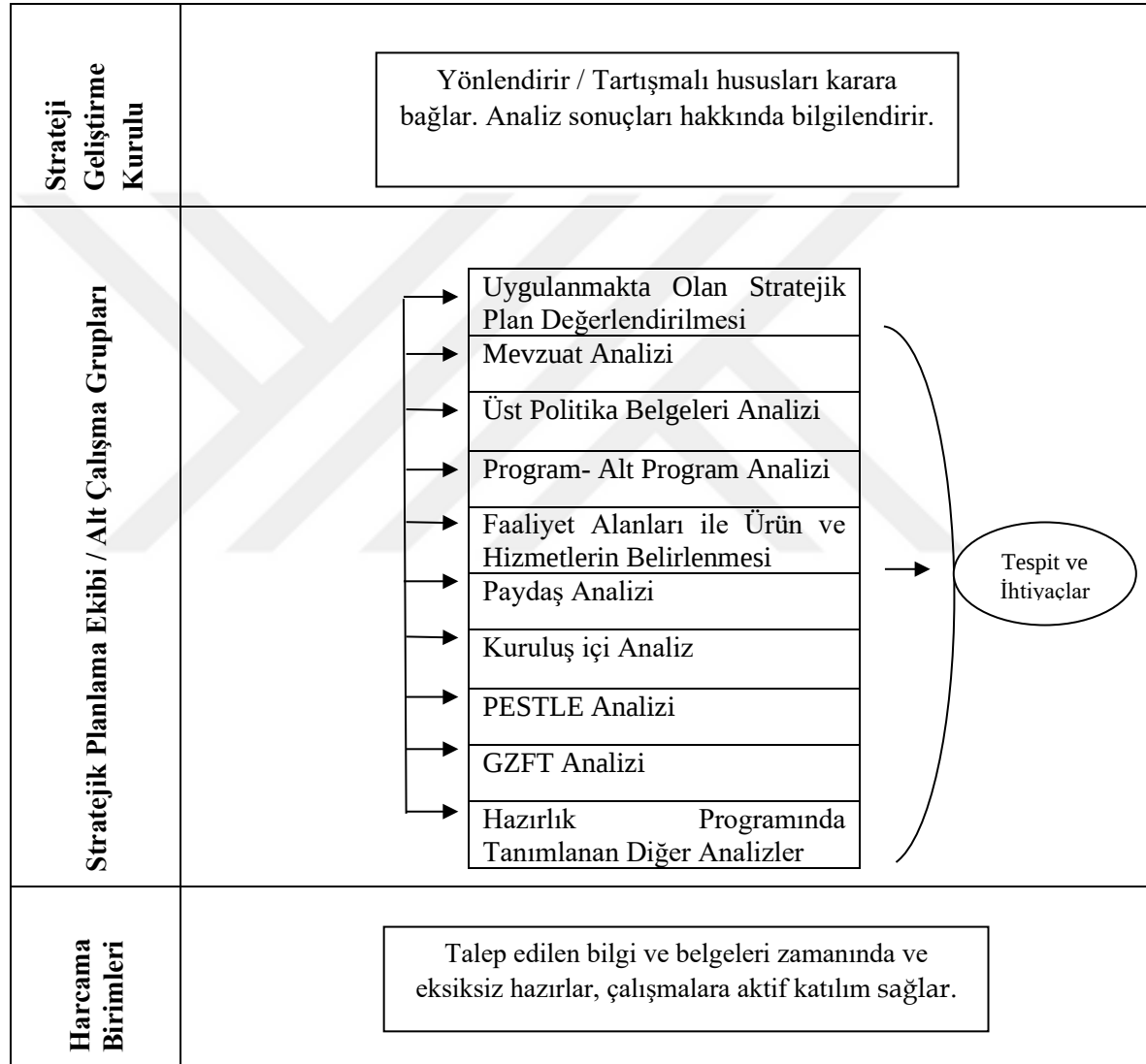
Stratejik plan hazırlıkları için etkin bir şekilde ilerlemek, planlama sürecinin önceden planlanmasını gerektirir. Bu bağlamda, stratejik planlama ekibi, planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları belirleyen bir hazırlık programı hazırlar. Hazırlık sürecinin son aşaması olarak ele alınabilecek bu programda stratejik plan hazırlık aşaması değerlendirilirken, planın aşamalarına yönelik takvim oluşturulmasının yanı sıra ekibin planlama yolunda ihtiyaç duyacağı eğitim ihtiyacı tespit edilerek eğitimin içeriği, planlaması gibi noktalarda gerekli aksiyonlar alınır (SBB, 2021:12).

1.5.2. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin başlangıcını oluşturması bakımından durum analizi idarenin amaç, hedef ve stratejilerine giden uzun yolda mevcut duruma yönelik

çıkarımları ifade eder. Kurumun geçmişi, başarıları, geliştirmesi gereken yönler, güçlü ve zayıf olduğu yönlerin değerlendirilerek idarenin iç dinamiklerini ve dışarıya olan bakış açısını oluşturur. Söz konusu bakış açısı ile kurumun durumu ortaya koyularak kurumun içinde bulunduğu durum detaylı şekilde irdelenir. Ortaya çıkan son tablo kurum adına mevcudu ve yarını belirlemek adına ciddi bir yol haritası sunar (SBB, 2021:14).

Şekil 3: Durum Analizi Süreci



Kaynak: SBB, 2021:15'ten uyarlanmıştır.

Kurumlar içinde bulundukları duruma yönelik kapsamlı bir bakış açısına sahip olmadıklarında ileriye dönük beklentilerini gerçekleştirmek için sistemli bir yol çizmeleri oldukça zordur. Bu noktada durum analizi kurumların bugün ve yarınına yönelik denge kurmasını sağlayan önemli bir unsur olarak ön plana çıkmakta çevreyi

analiz ederek dikkate almak bu süreç ile mümkün duruma gelmektedir (Öztemel, 2004:157).

Durum analizi oldukça kapsamlı bir unsuru içerdiğinden kuruluşların stratejik planlamalarının ilk adımı, kendilerine “neredeyiz?” sorusunu sormakla başlar. Bu soruya cevap vermek için, kuruluşun faaliyetlerini yürüttüğü iç ve dış çevrenin detaylıca incelenerek, irdelenmesi ve değerlendirilmesi gereken bir durum analizi yapılır. Nereye ulaşmayı hedef olarak belirledik? sorusu ise kuruluşun varoluş sebebini ifade eden misyon, hedeflenen geleceğin özet bir ifadesi olan vizyon, faaliyetleri yönlendiren ilkeler, ulaşılabacak sonuçların kavramsal genel ifadesi olan stratejik amaçlar ve bu amaçların elde edilmesi için nitelikli hedeflerin belirlenmesini içerir.

“Stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmeye yönelik ortaya koyulacak politikalar ve faaliyetler ise hedeflediğimiz noktaya nasıl varabiliriz? Sorusuna yönelik cevabı teşkil eder. Tüm bu cevaplar ışığında ilerlendiğinde durum analizi kurumun bir portresini sunacak, elde edilen veriler istikametinde kuruma yönelik çıkarımların yapılması daha kolay ve ileriye dönük daha kapsamlı hale gelecektir (Taş, 2005:104).”

“Örgütün kontrol edebildiği ve kontrolü dışında olan etkenlerin analizi, planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Durum analizi, ayrıca, plandan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları kapsar. Durum analizi, stratejik plânlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder. Bu aşamada, örgütün iç ve dış çevresindeki güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler analiz edilir. Bu analiz, örgütün stratejik hedeflerini belirlemesine ve uygun stratejiler geliştirmesine yardımcı olur. Ayrıca, durum analizi, örgütün mevcut durumunu anlamasına ve gelecekteki hedeflerine ulaşmak için gereken adımları belirlemesine yardımcı olur. Bu nedenle, durum analizi, stratejik plânlama sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır (Acar, 2007:33).”

Durum analizinde cevaplanacak bu sorular kurumun hedef stratejilerini değiştirmesi bakımından da düşünülmelidir. Kurum, planladığı bir noktanın iç yapısını detaylı tetkik ettikten sonra hedefin kendine uygun olup olmadığına göre hızlı karar verebilecektir. Bu yönüyle durum analizinde ortaya koyulan sorular ve neticesindeki bulgular kurumun hareket kabiliyetini artırması, daha verimli bir çalışma ortaya koyması bakımından oldukça stratejik bir konumda yer almaktadır.

1.5.2.1. Kurumsal Tarihçe

Stratejik planlama yapılırken ileriye dönük perspektifin çizilmesinin yanında geçmişin de değerlendirilerek buradan gerekli çıkarımların yapılması önem arz etmektedir. İdarenin ne zaman ve hangi ihtiyaçlara yönelik oluşturulduğu, kurumsal yapının tarihsel süreç bağlamında değerlendirilmesi gibi hususların yer aldığı, idarenin geleceğe bakış açısını analitik bir düzlemde değerlendirmeyi hedefleyen tarihçenin oluşturulması ilk adımı oluşturur.

Kılavuza bakıldığında tarihçenin oluşturulmasına yönelik detaylı çalışmaların idarelerce yapılmasının ardından kısa ve öz biçimde tarihçeye planda yer verilmesi yer almaktadır. Kılavuza uygunluk arz edecek tarihçenin bir sayfayı geçmemesi gerekliliği de vurgulanmıştır (SBB, 2021:15).

1.5.2.2. Mevcut Plan Değerlendirmesi

Uygulanmakta olan planın değerlendirilmesi ve bu noktada çeşitli çıkarımlar yapılarak yol alınması planın sürekliliği ve sağlamlığı açısından önem taşır. Mevcut plan değerlendirilirken cari olduğu dönemle alakalı birçok ipucunu içinde barındırdığı gibi başarı oranı, başarısız kalınan noktalar vs. ile alakalı neden sorusuna cevap vereceğinden planın geleceğe yönelik konumuna olumlu bir katkı sunacaktır. Mevcut planın değerlendirilmesi daha önceki planda uygulamaya koyulması hedeflenenlerin çıktılarına bakılması yoluyla yapılmaktadır.

Cari planda hedef ve performans göstergelerinin beklentileri karşılayacak şekilde olumlu olmaları halinde;

- Mevcut çevresel koşullar, risk testleri ve üst politika belge zorunluluklarından kaynaklanan sorumluluklar ekseninde, hazırlanacak yeni plana söz konusu bu hedeflerin dahil edilip edilmeyeceği değerlendirilerek yeni plan için çalışmalar yapılır.
- Stratejik planda amaç ve hedeflerin farklı açılardan iyileştirilmesinin gereklilik arz ettiği durumlarda yeni hedefler ve performans göstergeleri belirlenerek planı şekillendirme yoluna gidilir.

Şayet mevcut plan değerlendirmesine göre çıktıların olumsuz, beklentileri karşılamadığı kanaatinin ağır bastığı bir tablonun ortaya çıkması halinde;

- Göstergelerin olumlu çıktılar sağlaması için doğru belirlenip belirlenmediğine odaklanılarak olumsuz çıktıları oluşturan etkenlerin çözülmesi sağlanır.
- Mevcut çevresel koşullar, riskler ve üst politika belgelerinden kaynaklanan sorumluluklar dikkate alındığında, hazırlanacak yeni plana söz konusu bu hedeflerin dahil edilip edilmeyeceği değerlendirilerek yeni plan için çalışmalar yapılır (SBB, 2021:16).

1.5.2.3. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizi, İdarenin faaliyet alanını düzenleyen ve idareye çeşitli görevler ve sorumluluklar yükleyen mevzuatın incelenip değerlendirilmesi sonrası yasal yükümlülüklerin listesinin oluşturulması işlemidir. Analizin sonuçları takip eden aşamalarda idarenin faaliyette bulunduğu alanlarının belirlenmesi ve geleceğe yönelik planlama süreçlerinde kullanılır. Bu analizle amaç ve hedeflerin sınırları mevzuatın öngördüğü çerçevede belirlenir ve idarenin bu sınırların dışına çıkmaması, mevzuatın gereklilikleri istikametinde çalışmalar yapması vurgulanır. İdareler, mevzuatta kendilerine yüklenen görevlerin her birine yönelik ayrıca amaç ve hedef belirlemek, görevlerinin hepsine yönelik faaliyet planı hazırlamak noktasında çalışmalar yapabilirler. Detaylı çalışmaların yapılması gereken bu bölümde analizlerle birlikte stratejik planda yer alacak ana noktalara kısa ve öz bir biçimde yer verilir.

1.5.2.4. Üst politika Belgeleri Analizi

Söz konusu belgeler cumhurbaşkanlığı programı, hükümet kalkınma planı orta vadeli program ve cumhurbaşkanı yıllık programı istikametinde hazırlanan idarenin uygulamakla yükümlü olduğu idareye yol gösteren belgelerin öngördüğü stratejileri ifade etmektedir. Öngörülen bu stratejiler istikametinde ortaya koyulan çalışmalar için genel bir çerçeve sunan politika belgelerine aykırı olmamak kaydıyla analiz yapılmalıdır. Kamu idarelerinin yükümlülük olarak stratejik planlarını düzenli hazırlanan kalkınma planı, hükümetlerce ortaya koyulan programlar, yıllık program gibi çeşitli programlara uygun olarak ulusal, bölgesel ve sektörel olarak politika belgelerinde değinilen konulara paralel şekilde hazırlayıp söz konusu belgelerle örtüşür şekilde oluşturması gereklidir (Çetin, 2019:96).

Ortaya konulan söz konusu stratejik planların kalkınma planları diğer belgelerde belirlenen amaç, hedef ve politikalar ile aynı istikamette hazırlanıp belgelerde yer alan yönlendirmeleri dikkate almak mecburiyetindedir (SBB, 2021:17). Öngörülen kurumsal sorumluluk tablosuna göre görev tanımlarının net olarak açıklanarak buna uygun bir bileşen çalışmasının yapılması stratejik planın Kılavuz gerekliliklerini sağlamasını kolaylaştıracaktır.

1.5.2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Kurumların faaliyet içinde bulundukları alanlar ve bu alanlara yönelik hizmetlerin belirlenmesi kurumun etkin ve faal planlama yapabilmesi koordinasyonu en iyi şekilde sağlaması için gerekli noktalardan birisini oluşturur. Mevzuat analizi sonuçları istikametinde ortaya konan program ve alt programların gözetilerek hazırlandığı bu süreçte kurumun somut çıktılarına yönelik birtakım belirlemeler yer almaktadır. Somut çıktıları içeren faaliyet alanı kapsamındaki hizmet ve ürünler ile yapılan bu kategorizasyon işlemi kurumun ileriye dönük hedef, misyon ve vizyonu ile alakalı yapıtaşını oluşturarak kuruma yol gösterir. Amaç ve hedeflere yönelik kapsamlı bir stratejinin ortaya konulabilmesi açısından burada belirtilen hizmetler yönlendirici bir rol oynamaktadır (SBB, 2021:19).

Faaliyet alanlarını kapsayan ürün ve hizmetlerin net olarak belirlenip çıktılarının ölçülebilir biçimde sunulmasıyla sağlanacak olan tasarlama kurumun iç dinamikleriyle olan bağlantıları güçlendirecektir. İdarenin uzun vadeli hedeflerine ulaşması noktasında rehberlik edecek bu faaliyet alanlarının belirlenmesi performans yönetiminin sağlanması, izlenmesi ve raporlanması açısından önemli olduğu kadar ortaya ürün ve hizmetlerin verimliliğini arttırıcı bir pekiştirici görevi görecektir.

1.5.2.6. Paydaş Analizi

Paydaşlar kuruluşun faaliyette bulunduğu alanlardan direkt olarak etkilenen ve kuruluşun direkt olarak etkilendiği birey ve/veya kuruluşlardır. Örgütün sunduğu hizmetlerden yararlanarak birlikte değer üretme çalışmalarının basamaklarını oluşturmaktadırlar (Songür, 2011:37). Bir başka tanımla paydaş, işletme için çalışan iç ve dış faktörlerin tümüdür. Sektör paydaşı ise sektörde faal olarak yer alan, sektörden

etkilenme ve sektörü etkileyebilme iradesine sahip aktör, grup, kurum veya organizasyonları kapsar (Uygun, 2018:99).

İdarenin etkileşim içerisinde olduğu taraflardan kurgulanacak plana yönelik görüşlerin alınması, ortaya konulacak faaliyet ve hizmetlere yönelik ihtiyaçların tespit edilerek hızlıca müdahale edilmesi ve sahiplenme kurumda başarı düzeyini arttıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır (SBB, 2021:19).

Paydaşlar doğrudan ya da dolaylı olarak idarenin sunduğu hizmet ve ürünlerle birinci dereceden alakası olan, idareden etkilenen ve idareyi etkileyen geniş bir yapı olduğundan burada iki ana tasnife ihtiyaç duyulmaktadır:

- İç Paydaşlar: İdareden direkt olarak etkilenen, doğrudan ve dolaylı yünden idareyi etkileyen iç dinamik içerisinde yerini alan kişi ve gruplardır. İdarenin personelleri, idarecileri iç paydaş olarak değerlendirilebilir.
- Dış Paydaşlar: İçerdeki paydaşlar haricinde etkileyen ve etkilenen konumundaki kişi, grup ve kurumları kapsayan alandır. İdarenin bağlı/ilgili/ilişkili kurumları ile idare hizmetleriyle bağlantılı diğer kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlara örnek gösterilebilir. Dış paydaşlar sektöre de hitap etmesi yönünden iç paydaşlardan daha büyük ve geniş bir alana yayılmaktadır (SBB, 2021:19).

Bir başka tanımlamayla dış paydaş çevresi işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi alanı dışındaki faktörlerden meydana gelmektedir. Dolayısıyla dış çevreyi bir sistemi kuşatan ve sistemin içinde yer almayan her şey olarak tanımlamak mümkündür (Dinçer, 1998:167).

Katılım ve etkinlik işletme/kurumun planının etkinliği ve uzun vadede başarısını ölçülmesi için en önemli noktalardan birisini oluşturmaktadır. Dolayısıyla iç ve dış aktörlerin planlama sürecinde yer alması, planın benimsenmesi ve sahiplenilmesi noktasında başarıyı arttırmasının yanı sıra etkinlik ve verimliliği üst seviyeye taşıyacaktır (Mirze, 2014:64).

Paydaş analizi paydaş yönetiminin ilk adımı olarak görülebilir etkili olabilecek paydaşlar tanımlanır ve bu paydaşlar ile diyalog geliştirilir. Paydaşların güç, ilgi ve etkinliklerine göre önceliklendirildiği ikinci adımda sıralama yapılır. Son adımda ise

paydaşların motivasyonları, çıktıları vs. topluca ele alınarak son belirlemelere yer verilir (İlgar, 2019:1842).

Kılavuza göre ise paydaş süreci şu şekilde ilerlemektedir:

- *Paydaşların tespiti:* Paydaş bölümünün ilk ayağını oluşturan bu katmanda idarenin paydaşlarının kimler olduğu tespit edilir. Kurumun amaç ve hedefleri istikametinde verimliliği en üst seviyede sağlamak amacıyla hangi paydaş ile hareket edileceği noktası netleştirilir. Bu belirleme sırasında dikkat edilecek önemli sorular da yer almaktadır:

- İdarenin faaliyetleri ile kimler en çok ilgilidir?
- İdarenin ürün/hizmetlerini kimler kullanmaktadır?
- İdarenin faaliyetlerinden kimler etkilenmektedir?
- İdarenin ürün/hizmetlerini etkisi altında kimler bırakmaktadır?

yukarıda yer alan sorulara göre paydaşların tespiti sağlanır (SBB, 2021:20).” Paydaşların tespitinin en önemli nokta olması paydaş stratejisinin şekilleneceği ilerleyen adımlar için yol gösterici nitelikte olmasından ileri gelmektedir. Paydaşları doğru belirlemek kurum içi ve dışı aktörleri verimli bir şekilde kullanmak planın geleceği açısından belirleyici olacaktır.

- *Paydaşların önceliklendirilmesi:* Planlama esnasında belirlenen paydaşlar ile olacak iletişim, tavsiye ve görüşlerin alınıp üzerinde düşünülmesi halka genişledikçe mümkün olmayan bir noktaya evrilebilir. Bu tarz bir problemle karşılaşmamak adına paydaşların düzenli bir şekilde önceliklendirilmesi gerekmektedir. Paydaşların etki ve önemlerine göre sıralanması, paydaşın etkisi, gücü, beklenti ve talepleri karşılama oranı gibi kriterler paydaşların önceliklendirme sıralamasını belirleyici ölçütler olacaktır. Düzenli ve sistemli olarak önceliklendirilme yapıldığında planın uzun vadede daha işlevsel hale geleceğini söylemek mümkün olacaktır.
- *Paydaşların değerlendirilmesi:* Bu noktada belirlenen paydaşlara yönelik kurumun faydasını gözetererek değerlendirme yapılır. Değerlendirmede ana kriter kısıtlı zaman ve kaynak ekseninde optimum faydanın sağlanmasına yönelik hangi paydaş ile kurumun gelişimi istikametinde daha iyiye gidilebilir fikri olmaktadır. Bu değerlendirmeler neticesinde paydaşlar ile yapılacak çalışmalar şekillenmektedir.

- *Paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi:* Paydaşlar kuruma doğrudan ve dolaylı yönden etki eden takımdaşlar olduğundan performansları kurumun iç dinamiklerini oldukça etkilemektedir. Paydaşların tavsiye ve eleştirilerine göre belirlenecek adımların uygulanması kurum içi dengelerin daha sağlıklı kurulmasını sağlamakta olup faaliyet ve hizmetlerin icrasında pekiştirici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Paydaş görüşleri alınırken;

- Mülakat toplantıları
- Anket yöntemi
- Atölye uygulamaları
- Online, Yüzyüze Toplantılar
- Konferans aramaları

gibi yöntemlerin bir ya da birkaçından faydalanılmaktadır. Sadece bir ya da belli başlı yöntemlerin kullanılması çalışmalarda yeterli ve gerekli derinliğin sağlanmasını zorlaştıracığından paydaşların görüşleri alınırken yukarıda belirtilen birçok yönetime başvurulmaktadır (SBB, 2021:31).

1.5.2.7. Kuruluş İçi Analiz

İdarenin mevcut kapasitesini saptamak için insan kaynaklarının yetkinlik seviyesi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki kaynaklar ile mali kaynakları içeren faktörleri ele alan bir inceleme sürecidir. Ayrıca, bu analiz içinde idarenin organizasyon yapısına da yer verilerek detaylı bilgilendirme sağlanır. Bu tür çalışmaların, sadece stratejik plan hazırlık dönemi ile sınırlı kalmaması planın ileriye dönük çıktılarını olumlu şekilde etkileyecek etkenlerden birisidir. Bazı kuruluş içi analiz faaliyetleri, stratejik planlama sürecinden bağımsız olarak uzun vadeli bir perspektifte gerçekleştirilebilir. Bu kapsamlı analizlerin sonuçları, stratejik planın güncellenmesi ve gelecekteki stratejik planlama çalışmalarında kullanılabilir. Söz konusu analizlerin geniş bir çerçevede ele alınması hem planın verimliliğine hem de faaliyet ve çıktıların hedeflere yaklaşmasına katkı sağlamaktadır.

Kuruluş içi analiz için başarılı bir çalışma yapabilmek için idarenin iş süreçlerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gereklidir. Bu sebeple stratejik planlama adımlarına girişmeden önce veya bu çalışmalarla birlikte, sürecin modellenmesi ve iyileştirme

alışmalarına da odaklanmanın önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu süreçler, kuruluş içi analizin kalitesini artırmak için kritik bir rol oynar (SBB, 2021:24).

Bu analizde aşağıdaki noktalara detaylı olarak temas edilmekle birlikte bu alanlara dair nitelikli çözümlemelerin şeffaf bir biçimde sunulması hedeflenmektedir. Aşağı yer alan noktalara yönelik nitelikli tanımlamalar yapılması öngörülmektedir.

- “İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi
- Kurum Kültürü Analizi
- Fiziki Kaynak Analizi
- Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi
- Mali Kaynak Analizi (SBB, 2021:25).”

1.5.2.8. PESTLE Analizi

Bu analizle idare ile idare üzerinde etkisi olan ya da etki potansiyeli yüksek politik (P), ekonomik (E), sosyal (S), teknolojik (T), yasal (L) ve çevresel (E) dış etkenlerin tespit edilmesi hedeflenmektedir. İdarenin bu etkenlere yönelik tespit çalışmaları ile raporda yer verilecek noktalar netleştirilerek daha etkili ve verimli bir çalışmanın ortaya konulması amaçlanmaktadır. Buna göre analizi oluşturan kavramların üzerinde durduğu içerikler şu şekilde detaylandırılabilir;

- “Politik sebepler: Siyasal sistem ile alakalı meseleler, yıllık seçimler, Cumhurbaşkanı tarafından öngörülen yürütülmesi istenen politikalar, sektörü kapsayan politikalar, paydaşlar ile baskı gruplarının sektörel bazdaki lobicilik faaliyetleri, uluslararası ya da bölgesel anlaşmazlıklar, kamu yönetimine yönelik reformlar, uluslararası kuruluşlardan kuruma yönelik talepler vb.
- Ekonomik Sebepler: Evrensel ve yerel ekonomik durumlar, vergi çalışmaları, bütçeye yönelik politikalar, enflasyon ve faiz durumları, sektördeki büyümeyi ele alıcı yaklaşımlar, uluslararası ticaret ve piyasayı ilgilendiren döviz kurları vb.
- Sosyokültürel Sebepler: Nüfus politikaları, norm ve değer algıları, kamu hizmetlerine yönelik vatandaşların görüşleri vb.

- Teknolojik Sebepler: Yeni teknolojilerin varlığı, halihazırdaki teknolojilerin entegrasyonu ya da geri kalması, Ar-Ge, bilişim ve iletişim vb.
- Yasal Sebepler: Ulusal ve uluslararası mevzuat hükümleri, yönetmelik değişiklikleri ve yeni kanuni çerçeve çalışmaları; bilgi ve iletişim, iş, sağlık, güvenlik ve eğitime dair sektörü ilgilendiren düzenlemeler vb.
- Çevresel Sebepler: Çevresel ve ekolojik düzenlemeler, uluslararası anlaşmalar ve protokoller, çevresel sürdürülebilirlik vb. (SBB, 2021:28).”

1.5.2.9. GZFT Analizi

Durum analizi bağlamında rapor içinde irdelenebilecek en önemli ve temel yöntemlerden birisi de önemli noktaları ortaya koyan GZFT analizidir. Söz konusu analizle idarenin genel yapısıyla idarenin direkt ya da dolaylı yönden etkilendiği koşulların sistemli bir şekilde incelenmesiyle kuruma dair kapsamlı bir kanaatin oluşması amaçlanmaktadır. Bu açıdan kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra kurum dışında ortaya çıkabilecek potansiyel fırsatlar ve tehditler kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Burada idarenin kuruluş ve durum analizlerinden elde edilen bulguları ağırlıklı olarak kullanarak güçlü ve zayıf yönlerini, PESTLE analizinden yola çıkarak fırsat ve tehditleri tespit ettiğini belirtmek gerekir. Kurumun bu dört noktayı sistemli bir şekilde belirlemesi ileriye dönük hem planın verimliliği hem de elde edilecek çıktılarının hedeflenen ve sürdürülebilir olmasında oldukça önem arz etmektedir (SBB, 2021:29).

“Analiz köken itibariyle SWOT harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Kısaltma örgütün güçlü yönleri (Strengths), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunities) ve olası tehditleri (Threats) sözcüklerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmuştur. Dış çevrenin detaylı analizinin sonucunda belirlenen sektördeki fırsatlar ve tehditler, kurumun iç çevresinin değerlendirmesi ile de örgütün güçlü ve geliştirilmesi gereken alanlarıyla karşılaştırılarak oluşturulan bu analiz kurum stratejilerinin oluşturulmasında aktif rol oynamaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008:407).”

Güçlü yönler kurumca kontrolü sağlanabilen, kurumun ileriye dönük plan ve hedeflerine giden yolda faydalanabileceği, paydaş ve diğer aktörlerin tümü düşünüldüğünde idarenin olumlu içsel özelliklerinin ortaya konulduğu alanı kapsamaktadır. Zayıf yönler ise idarenin ortaya koyduğu/koyacağı performansı direkt ya da dolaylı yönden etkileme ihtimaline sahip eksiklikler ile daha iyi hale getirilebilecek birtakım gelişim alanlarına yönelik tespitleri ele almaktadır. Güçlü yönleri belirlerken “hangi noktalarda iyiyiz” sorusu ön plana çıkarken zayıf yönlerle yönelik tespitlerde “neleri iyileştirmeliyiz” sorusuna odaklanmak planın verimliliğini arttıracak nitelikte olacaktır. Bu sayede kurumun mevcut durumu ile geleceğe yönelik rotası mantıksal bir değerlendirme çerçevesinde birleşir (Pearce & Robinson, 2015:140).

1.5.3. GELECEĞE BAKIŞ

İdarenin uzun vadede ideallerine yönelik çalışmalarında elde edeceği verim ve performans, hiç şüphesiz hem planın hem de faaliyet çıktılarının seyri açısından önem arz etmektedir. Kurum ve kuruluşların mevcut bilgi ve tecrübelerini, sürdürülebilir politikalarla birleştirerek hedef ve idealleri bağlamında geleceğe yön verebilecek şekilde güncel, güçlü ve sistematik kalmaları önemli gerekliliklerden birini oluşturmaktadır. Kurumların geleceği planlayabilmeleri, değişimi yönetebilmeleri değişikliklere karşı hazırlık yaparken olası tehlikelere karşı da seçenek oluşturmaları geleceğe bakışı etkileyen unsurlardandır (Erdem, 2006:50).

Kurumların hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmesinin sağlanması adına idarenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri yönlendirici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. İdarelerin ortaya koyacağı bu çalışma ile geleceğe bakış anlamında netlik sağlamanın faydalarına şu şekilde yer verilebilir:

- Birbirini takip eden planların arasındaki devamlılık ilişkisi sağlanır.
- Geçmiş ve gelecek planlar arasında oluşabilecek olası tutarsızlıklar en aza indirgenir.
- Kısa periyotta kısır politikalar yerine uzun vadeli bir perspektif yakalanır (SBB, 2021:32).

Önceki bölümlerde bulunan hazırlık ve durum analizinde iç yapı ve dinamikleriyle alakalı bilgilere yer veren kurum, bu bölümde idarenin uzun vadeli neyi başarmayı istediği, hangi temel değerler ekseninde bunu gerçekleştirmeyi planladığı paralelinde şu sorulara cevaplar arar:

- Kuruluş olarak hangi misyonu (temel görevleri ve sorumlulukları) yerine getirmek amacındayız?
- Uzun vadede ulaşmayı hedeflediğimiz vizyonumuz (idealizmimiz) nedir?
- Misyonumuzu gerçekleştirmek ve vizyonumuza ulaşmak için hangi çalışma prensiplerini ve değerleri benimsemeliyiz? (SBB, 2021:32).

1.5.3.1. Misyon

Bir idarenin temel varoluş amacını ifade eden misyonu, idarenin faaliyetlerini, hizmetlerini ve yöntemlerini net bir şekilde tanımlar. Misyon beyanı, stratejik planlama sürecinin temelini oluşturur ve idarenin ortaya koyduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsamına alan geniş bir çerçeveye sahiptir. Misyon ifadesi, idarenin yasal yetkilerini yansıtmalı, sunması gerekli olduğu hizmetleri belirtmeli ve kuruluşun kaynakları ile uyumlu olmalıdır. Kurumun varoluş nedeninin yanı sıra idarenin kimlere yönelik hizmet geliştirdiği, hangi ihtiyaçları giderdiği ve hizmetlerini ne şekilde sunduğu ile alakalı bilgileri de kapsayacak şekilde misyon bildirimi oluşmaktadır.

Stratejik planlama ekibi, misyon bildiriminin belirlenmesinde Bakanın perspektifini ve Strateji Geliştirme Kurulu'nun görüşlerini dikkate alır. Mevzuatta idareye verilen görevleri göz önünde bulundurarak, iç paydaşlarla etkileşim içinde, fikir verici misyon çalışmalarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu, bu çalışmalardan yararlanarak nihai misyon beyanını oluşturur. Stratejik plana sahip idareler, mevcut misyon bildirimlerini koruyabilir veya çevresel durumlara göre bu bildirimleri genişletme ya da daraltma yetkisini kullanabilirler.

Mevzuat, üst politika belgeleri ve kamu politikalarındaki önemli değişiklikler olması durumunda, kurum misyonunu günceller. Örneğin, bakanlıkların birleştirilmesi, bölünmesi veya işlevlerinde önemli değişiklikler olması durumunda, idare misyonunu

günceller. Bu şekilde, misyon beyanı, idarenin sürekli olarak değişen çevresel koşullara ve yönetim yapısındaki değişikliklere uyum sağlar (SBB, 2021:33).

“İşletme yönetimi ağırlıklı olan bir başka tanımlama da misyonun genel çerçevedeki anlamını ifade etmektedir. Misyon kelimesi, sözlükte "bir kişi veya grubun sorumluluk olarak kabul ettiği özel görev, en büyük istek, ana hedef, amaç" şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme yönetimi bağlamında ise misyon, bir kuruma yön verme ve benzersiz kılma amacıyla belirlenen değerlerdir. Misyon, bir kuruluşun varoluş nedenini ve bu neden doğrultusundaki hedeflerini açıklar. Hangi kitlelere, hangi süreçlerle, nerede ve hangi türde ürünler sunulmaktadır? Bu süreçte iş felsefesi nedir, hangi varlıklara sahiptir ve aynı sektörde faaliyet gösteren diğer kuruluşlardan nasıl ayrışacaktır? Bu soruların cevapları, kurumun misyonunu oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2010: 173).”

“Misyon kavramının ideal durumu, örgütün tüm bileşenleri tarafından birlikte oluşturulup benimsenmesidir. Ancak misyon genellikle üst yönetimce belirlenen ve personele dikte edilen bir yapıya dönüşmüştür. Tipik olarak, misyon bildirimi, örgütün üst yönetimi tarafından planlama ekibiyle birlikte hazırlanır. Bu misyon bildirimi, kurumun sağladığı tüm hizmetleri ve faaliyetleri kapsamı içine alan geniş bir çerçeveyi temsil eder (Demir ve Yılmaz, 2010:79).”

Misyon genel anlamda aşağıdaki noktalara uygun olarak hazırlanmış bildirimi ifade eder. Misyonun bu kriterlere uygun olması bildirimin kriterlere uygun olmasını sağlayacaktır.

- İfade açısından kısa, öz ve net bir yapıya sahiptir.
- İdarenin yetki ve sorumluluklarıyla uyumlu bir şekildedir.
- Tüm görevleri mevzuatın detaylarına inmeden genel bir çerçevede tanımlar.
- İdarenin genel işlevleri, politikaları ve sunacağı hizmetlerin ana hatlarını belirler; yetkinlikleri ve süreçleri değil.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin amaçlarını vurgular, yerine getirilme süreçlerine odaklanmaz.
- İdarenin politika alanları ve hizmet sunduğu kesimleri net bir şekilde tanımlar.
- Muğlak veya çatışan noktalara temas edilmez (SBB, 2021:34).

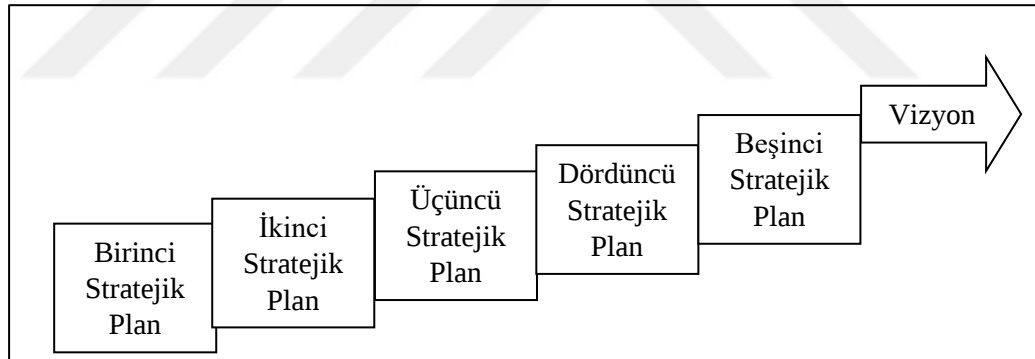
Yukarıdaki uygunluk kriterlerinin yanı sıra kurumlar, aşağıdaki noktalara yönelik olası cevapların fizibilitesini de önceden yapmış olmalıdırlar. Söz konusu sorular şu şekilde ele alınabilir:

- İdarenin temel varoluşsal amacı nedir? (Neden)
- Kimlere ya da hangi kesime hizmet sağlamaktadır? (Kime)
- İdare hangi gereksinimleri karşılamaktadır? (Ne)
- İdare hizmetlerini hangi yöntemlerle sunmaktadır? (Nasıl) (SBB, 2021:35).

1.5.3.2. Vizyon

Vizyon kelimesi, Türkçe ifadeyle görüş, bakış açısı, önsezi, hayal ve düş gibi anlamlara denk gelir. İşletme ve kurumlar bağlamında ise vizyon, gelecekte ulaşılması hedeflenen durumu ve varılması amaçlanan noktanın ele alınmasını ifade eder (Doğan ve Hatipoğlu, 2019:82).

Şekil 4: Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi



Kaynak: SBB, 2011:15

Bir başka tanımlamayla vizyon, stratejik yönetim sürecinde misyon gibi hayati bir başlangıç noktasını temsil eder. Bireyin özgün bakış açısını ifade eden vizyon, gelecekte gerçekleştirilecek tüm faaliyetleri içeren bir zihinsel süreci ve çabayı ifade eder. Bu süreç, alternatiflerin farkına varma, değerlendirme, tanımlama ve paylaşma ile ilgili zihinsel çabaların kapsamlı bir bütünüdür (Eren, 2013:18).

Vizyon, idarenin gelecekteki genel hedeflerini sembolize eden bir amacı temsil eder. Vizyon bildirimi, stratejik planın kapsamını aşan, uzun vadeli bir perspektifle idarenin hedeflerini ve ilerde erişmek istediği noktayı ortaya koyar şekilde belirlenir. Şekilden de anlaşılacağı üzere vizyon kümülatif olarak ilerleyip kurumun genel bakış

açısını yansıtmayı bağlamında kurum müktesebatının toplamıdır. Bu vizyon, kurumun birbirinden farklı birimleri ile birleştirici bir yapı oluşturur. Vizyon bildirimi, personel ve karar alıcıları makul ve sistemli bir ilerlemeye yönlendirir. Stratejik planlama ekibi, Bakanın vizyonunu dikkate alarak, mevzuatta idareye verilen görevlere uygun olarak paydaşlarla iş birliği yaparak farklı vizyon planları hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu, taslak vizyon bildirimlerinden yola çıkarak nihai vizyon bildirimini oluşturur. Vizyon bildirimini oluştururken aşağıdaki noktalara dikkat etmek son derece önemlidir:

- Kısa, öz ve akılda kalıcı şekilde yüzeyseldir.
- Bildirim idealistliği yansıtır ve özgündür.
- Değişim için ilham veren bir niteliğe sahiptir.
- İddialık ile ulaşılabilirlik ve tutarlılık arasında dengeyi gözetir.
- Gelecekte paydaşlar tarafından arzulanan konumu göz önünde bulundurur.
- Orta ve uzun vadeli hedeflenen amaç ve hedefleri kapsar, projelere ilham kaynağı olur.

Ayrıca vizyon bildiriminde kurumun cevap vermesi ve bu istikamette vizyona yön vermesi gereken sorularda söz konusudur:

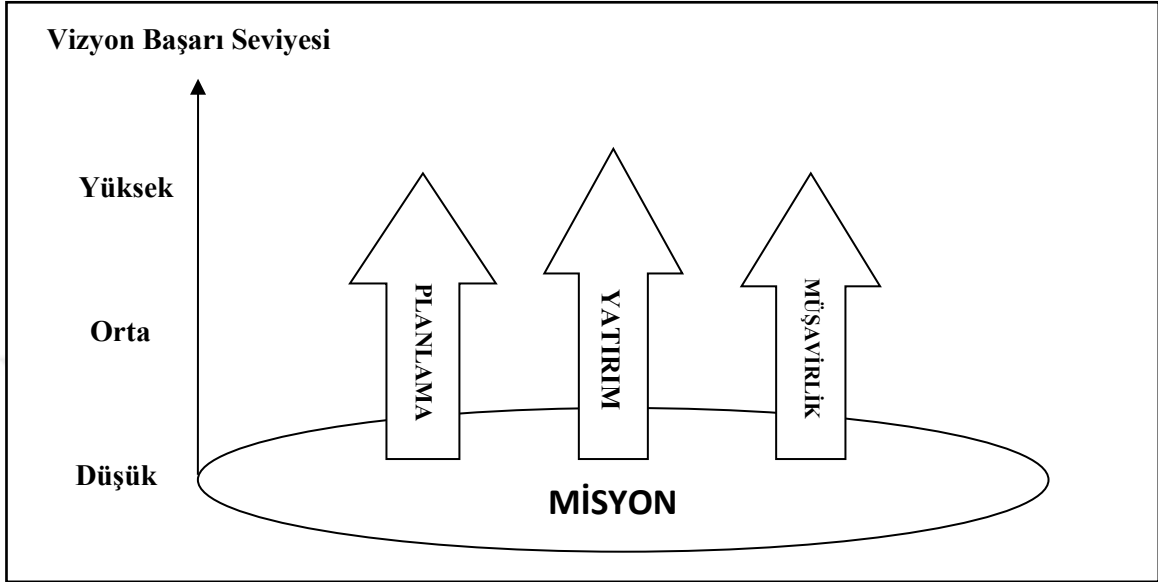
- Toplumsal düzeyde, çevremizle iş birliği yaparak ulaşmak istediğimiz sonuçlar nelerdir? (Toplumsal perspektif)
- Faaliyet gösterdiğimiz sektörde elde etmeyi hedeflediğimiz başarı nedir? (Sektörel perspektif)
- Paydaşlarımızla ilgili olarak ulaşmak istediğimiz sonuçlar nelerdir? (Paydaş perspektifi)
- Kurumsal düzeyde, hangi hedeflere ulaşmak istiyoruz ve nasıl bir idare kurmak istiyoruz? (Kurumsal perspektif) (SBB, 2021:36).

“Öte yandan Lucas’a göre işletmeler özelinde kurumlar genelinde aşağıdaki sebeplerle vizyona ihtiyaç duyulur:

- Vizyon insanlara rehberlik ederek onlara yol gösterici niteliktedir,
- Vizyon insanlara kurumu ve hedefleri hatırlatmaktadır,

- İlhama vesile olmakta, kurum reflekslerini düzenlemektedir (Lucas, 1998: 24, akt. Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 84).”

Şekil 5: Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki



Kaynak: SBB, 2011:38

Misyon ile vizyon arasındaki ilişki yukarıdaki şekil yardımıyla daha iyi anlaşılabilir. Şekil 5’ten anlaşılacağı üzere misyon genel çerçeveyi ifade ederken, vizyon seviyeyi yansıtmaktadır. Misyonu en kısa tanımıyla mevzuatın kuruma yüklediği görev ve sorumlulukların ifadesidir. Vizyon ise görev ve sorumlulukların hangi seviyede ortaya konulduğunun ifadesidir. Daha iyi anlaşılması açısından hayatın içinden bir örnek verilirse: misyon yemek öncesi mutfak malzemelerinin durumunu, tedarikini vs. ortaya koyarken, vizyon yemeğin lezzetinin artması için yapılacak adımları, sunumu ve geri dönüş alınması vs. sürecini oluşturur.

1.5.3.3. Temel Değerler

Kurumsallaşmayı sağlamak ve uzun vadeli başarı elde etmek için temel değerleri belirleme önemlidir. Temel değerler, idareyi yöneten karar alıcıların inançlarını ve çalışma felsefesini yansıtarak uzun vadede kurumsal kültürü yönlendirir. Çalışanlara nasıl bir rota çizmeleri gerektiği, hangi prensiplere göre iş geliştirmeleri ve hizmet sunmaları gerektiği konusunda yol gösterir. Temel değerler, çalışanların özellikleri ne olursa olsun onları bir araya getirerek, hedeflere doğru ilerleyen yolda saptamaları önler.

Temel değerler üç ana kategoride toplanır:

- Kişiler: Kurumun çalışanlarına yönelik iç ilişkileriyle alakalı değerler
- Süreçler: Kurumun yönetim, faaliyet yönetimi, karar alma hizmet sunumu ile alakalı değerler
- Performans: Politika yapma süreci ve sağlanan ürün ya da hizmetlerin kalite çıktısıyla alakalı değerler (SBB, 2021:38).

Temel değerler kurumun yapacağı faaliyet ve planlamalarında ileriye dönük önemli bir etik altyapısı oluşturması yönüyle kurumun altyapısında hâkim olan düşünce ve hedeflere ulaşırken izlenecek yörüngeyi ortaya koyar. Temel değer parametreleri faaliyet gösterilen alana yönelik evrensel ahlaki değerlere vurgu yapması amaçlar ve araçlara sınırlar çizerek takdir alanını daraltıp belli noktalara yönlendirmektedir (Güner, 2005:62).

Kılavuza göre temel değerler belirlenirken aşağıdaki noktalara yüksek hassasiyet gösterilmelidir:

- Çalışanların vazifelerini en iyi biçimde yerine getirebileceği bir düzlem oluşturulmalıdır.
- Ortaya konulacak temel değerler karar alma süreçlerinde rehberlik rolü oynamalıdır.
- Vizyonun icrasına yönelik kurumsal değişim ve dönüşümü desteklemelidir (SBB, 2021:39).

“Kılavuz paralelinde, temel değerler temel ilkeleri net bir ifadeyle ortaya koymalı; personelin işlerini en verimli şekilde icra edecekleri şartlarla alakalı temel hedefi belirtmeli ve kuruluşun vizyonunu mümkün hale getirecek sistem ve süreçleri teşvik etmelidir (Demirdizen, 2012:10).”

1.5.4. STRATEJİ GELİŞTİRME

Strateji geliştirme; amaç hedef ve performans göstergelerinin bir araya gelerek oluşturduğu uzun vadede önemli olan misyon ve vizyon gibi değerleri ortaya koyması itibarıyla ileriye dönük önemli ipuçlarını içerisinde barındırmaktadır. Strateji geliştirmeyi

oluşturan bileşenlerin detaylarıyla incelenmesi konunun anlaşılması, öneminin ortaya koyulması açısından önem arz edecektir.

1.5.4.1. Amaçlar

Stratejik amaçlar, vizyonu ve misyonu nitelikli ve öngörülebilir hedefler şeklinde ifade etmenin temelini oluşturur. Stratejik planın detaylarını belirleyen çerçeveyi stratejik amaçlar oluşturur. Stratejik amaçlar, misyonun kalıplığından uzak şekilde, farklı düşünmeyi, özgünlüğü ve yeniliği teşvik edecek şekilde yeterli kapsayıcılığa sahiptir. Amaçlar, genel itibarıyla kurumun stratejik yönünü tayin etmesi yönüyle hayatidir (Kılıç ve Erkan, 2006:81).

Kılavuza göre amaçlar, idarenin hizmet politikalarının hayata geçirilmesiyle ortaya çıkacak sonuçların kavramsal ifadesidir. Bu çıktılar genellikle sosyoekonomik zorlukların aşılması veya vatandaşların ve idarenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilişkilidir (SBB, 2021:41).

Kurumların arzuladıkları konuma ulaşmaları için amaç ve hedefleri noktasında bir yol haritaları olmalıdır. Kurumun amaçlarına ilerleyeceği süreçte stratejik planlama unsurları önem kazanmakta belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için kurum dinamikleri paralelinde düzenli çalışmalara vesile olmaktadır. Bu çalışmaların hazırlanması sürecinde stratejik amaçların kurumun sadece bir bölümünün amacı değil tüm kurumun amacı olduğunu unutmamak gerekir. Bu bağlamda kurumun tüm personellerinin hazırlık ve benimseme sürecinde birlikte hareket etmeleri önem arz etmektedir (Kaygısız, 2017:42).

“Amaçlar belirlenirken dikkat edilmesi gereken noktalar Kılavuzda şu şekilde belirtilmiştir:

- Durum analizi sonuçları ve ihtiyaçlarla uyum içerisindedir.
- İdarenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek şekilde vizyona yöneliktir.
- Misyonun hayata geçirilmesine katkı sağlar.
- Vizyon ve ortaya koyulan temel değerlere uygunluğunu yansıtır.
- İdarenin mesul olduğu alt program hedefleriyle ilişkilidir.
- Hem iddialı hem de gerçekçi ve ulaşılabilir bir nitelik taşır.

- Açık bir şekilde ulaşılmak istenen nihai sonucu ifade eder, ancak detaylı yolları açıklamaz.
- Orta ve uzun vadeli bir perspektifi kapsar.
- Hedeflere yönelik geniş bir tablo çizer.
- Faaliyet ve hizmet alanında diğer kamu idarelerinin stratejik planlarında bulunan amaçlarla uyumlu ve tamamlayıcıdır (SBB, 2021:41).”

Yukarıda belirtilen noktalara uygun olarak hazırlanacak amaç bildirimleri kurumun gelecek perspektifini ortaya koyması, kurum ile alakalı bilgi vermesi adına aydınlatıcı olacaktır.

1.5.4.2. Hedefler

“Hedefler, belirlenmiş bir zaman çerçevesi içinde nitelik ve nicelik yönlerden ifade edilen stratejik amaçlar bütünüdür. Bu sebeple, hedefler, ulaşmayı hedefledikleri çıktılara yönelik olarak belirlenmiş, ölçülebilir alt hedeflerdir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman açısından belirlenebilir olması önemlidir (Canbay, 2008:22).”

Hedefler amaçlarla birlikte yürüyen kurumun faaliyet ve hizmetlerine kılavuzluk eden iki önemli aktördür. Amaçların öngördüğü yol üzerinde çıktıların nitel ve nicel bağlamda değerlendirildiği hedef analizi kuruma yapacağı katkı bağlamında yol göstericidir. Hedeflerin kurumun kapasite ve potansiyelleriyle tutarlı olması ve gerçekleştirilebilir sonuçlar ortaya koyması gerekir.

Hedeflerin vizyon bildiriminde ortaya konan tabloya uygun olması gerekmektedir. Bu anlamda hedefler kısa süreli ve zamanı belli olmak kaydıyla ölçülebilir ve makul bir zemine oturan ifadelerden oluşmalıdır. Zamanla sınırlandırılmış olan hedef bildirimini çıktıların daha spesifik ve ölçülebilir olmasına hizmet etmesi bakımında önemli noktayı oluşturur (Songür, 2015:63).

Hedeflerin sınırlandırılmış bir noktaya yönelik bildirimlerinden hareketle Kılavuzda hedeflerin;

- İdarenin ortaya koyduğu misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla örtüşen şekilde
- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu
- İfadeler açık ve anlaşılır olması

- Somut
- Tespit edilebilir
- Gerçekçi ve iddialı
- Sonuca dayalı
- Kapsadığı zaman belli olacak şekilde

olması gerekliliğinden bahsedilmekte, hedeflerin yukarıda belirtildiği şekliyle nitel ve nicel bir çerçeve etrafında kümelenmesi noktasına vurgu yapılmaktadır (SBB, 2021:42).

1.5.4.3. Performans Göstergeleri ve Stratejiler

Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, hedeflerin ölçülebilirliği, girdi ve çıktı yeterlilik oranı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri kurumların ortaya koyduğu tablo bağlamında değerlidir. Nitekim “ölçemediğiniz şeyi yönetmeniz zordur” yargısından hareketle kurumların performanslarına yönelik önemli ipuçlarını barındıran göstergeler kurumun verimliliğini ortaya koyan turnusol kağıtları olarak kabul edilebilir.

Performans göstergeleri aşağıda belirtildiği şekliyle;

- Girdilere dair göstergeler,
- Çıktılara dair göstergeler,
- Sonuçlarla alakalı göstergeler,
- Kalite göstergeler,
- Verimliliğe dair göstergeler,

olarak 5 sınıfta incelenmektedir. Performans göstergelerinin incelendiği bu sınıflar kurumun ortaya koyduğu hizmet ve faaliyetlerin başarısını göstermesi yönüyle şeffaf bir şekilde kurumun iç yapısını ortaya koymaktadır. Performans göstergelerinin amaçlardan çok hedeflerle ilişkisi olduğu söylenebilir zira hedeflerde beklenen nicel veriler performans göstergeleri için hayati bir önem taşımaktadır. Performans göstergelerinde kurumun hedeflerinden kaynaklı faaliyet noktalarına dair belirsizlikten uzak, anlaşılır, kesin, unsurların ve oranların tablo olarak ifade edildiği bir yöntem ortaya koyulmalıdır (SBB, 2021:48).

Öte yandan amaç, hedef ve performans göstergesi zincirini oluşturan bir başka etken faaliyet ve hizmetlerin nasıl'ını ortaya koyacak stratejilerin belirlenmesidir. Bu minvalde planlanan hedeflere ulaşma sürecindeki ilerlemenin ölçülmesinde anahtar stratejiler oldukça önemlidir (Usta, 2012:101).

Stratejiler oluşturulurken hedeflere giden düzlemde karşılaşılabilecek sorunların neler olduğuna dayalı bir perspektif çizilir. Hedeflere ulaşmaya yönelik izlenebilecek alternatif yol ve yöntemlerin neler olduğu ortaya koyulur. Çıkarım yapılan bu alternatiflerin kuruma maliyetleri ile olumlu ve olumsuz yönlerinin neler olabileceği saptanır (SBB, 2021:50).

Stratejiler, kurumların hedeflerine ulaşmasında yol gösterici fikir ve eylem planlarıdır. Bu nedenle, stratejilerin titizlikle belirlenmesi ve takibinin dikkatlice yapılması, hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşır. Stratejiler, kurumların başarıya ulaşmasında mihenk taşı görevi görür ve bu sebeple doğru stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması gereklidir. Ortaya koyulan stratejilerin yenilikçi, dinamik, uygun, yönlendirici, öngörülü, katılımcı, faydacı ve öncelikli olarak hazırlanması kurumun performansına etki sağlar (Bülbül, 2012:150).

Strateji geliştirme sürecinde amaç ve hedeflerin belirlenmesi, performans göstergelerinin ve stratejilerin oluşturulmasının gerekliliğini vurgulayan bu bölüm, geleceğe yönelik misyon ve vizyon bildirilerinden sonra en dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Bu bölümde belirlenecek performans göstergeleri, kurumun etki düzeyini doğrudan yansıtacağı için büyük bir titizlikle hazırlanmalıdır. Bu hassasiyet, stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasını ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak açısından kritiktir.

1.5.4.4. Maliyetlendirme

Kamu idareleri, hizmet kalitesini istenilen düzeyde sağlayabilmek ve kamu hizmetlerini etkili bir şekilde yönetebilmek adına bütçeleri, programlar ve projeler bazında hazırlanana stratejik planlara paralel olmak mecburiyetindedir. Bu sebeple, idarenin harcama bütçesi stratejik planındaki amaç ve hedeflerle birbirine yakındır. İdareler, stratejik planları çerçevesinde ilgili dönemin harcama tutarını önceden tahmin ederler. Eğer hedeflere plan dönemi öncesinde ulaşılması hedeflenirse, belirlenen maliyetler normalden daha kısa bir süreci kapsayabilir. Hedeflerin maliyetinin stratejik plan kapsamında önceden tahmin edilmesi, detaylı maliyetlendirme işleminin ise performans programı içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu noktada Kılavuz, hedef ve stratejilerin daha verimli olması noktasında;

- Daha ekonomik maliyetlere sahip olanları seçmek mümkündür,

- Zamanlamayı değiştirmek ve kapsamı küçültmek gibi adaptasyonlar yapılabilir,
- nceliklendirme yoluyla bazı hedeflerden vazgeçilmesi yoluna gidilebilir tavsiyelerinde bulunmaktadır (SBB, 2021:53).

Maliyetlendirme, kurumun tüm ekonomik planlamasını oluşturması bakımından oldukça hassas bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Kurumun ortaya koyduğu amaç, hedef ve diğer tüm planlamalarına etki eden oldukça önemli bir nokta kaynak mobilizasyonu ve dağıtımıdır.

“Maliyet analizi hazırlanırken dikkat edilmesi gereken biçimsel değerler ifade eden noktalar bulunmaktadır:

- Bir hedef yalnızca bir birimle bağlantılıysa, maliyet hesaplaması doğrudan birim yöneticisi tarafından gerçekleştirilir.
- Bir hedef birden fazla birimle bağlantılıysa, maliyet hesaplama sürecini birimlerle koordinasyon içinde Strateji Geliştirme Birimi (SGB) yönetir.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik primi ödemeleri, mal ve hizmet alım giderleri ve sermaye giderleri tek bir hedefle ilişkilendirilmişse, tüm bu giderler ilgili hedefin maliyetine eklenir.
- Genel yönetim giderlerinin belirlenmesinde, kamu idarelerinin btlerinde yer alan Yönetim ve Destek Programı harcamaları dikkate alınır (SBB, 2021:54).”

Bu hususlara dikkat edilerek oluşturulan maliyet planı kurum ile alakalı sistemli bir işleyişi sağlayarak kaynakların verimli dağıtım, denetim ve düzenleme faaliyetlerine kolaylık sağlayacak bt ile plan arasındaki ilişkiyi güçlendirecektir. Maliyet analizi, harcamaların hangi paralelde ilerleyeceğini amaç ve hedeflere uygunluğunu ölçmeye katkı sağlayacaktır. (Arslan, 2012:55).

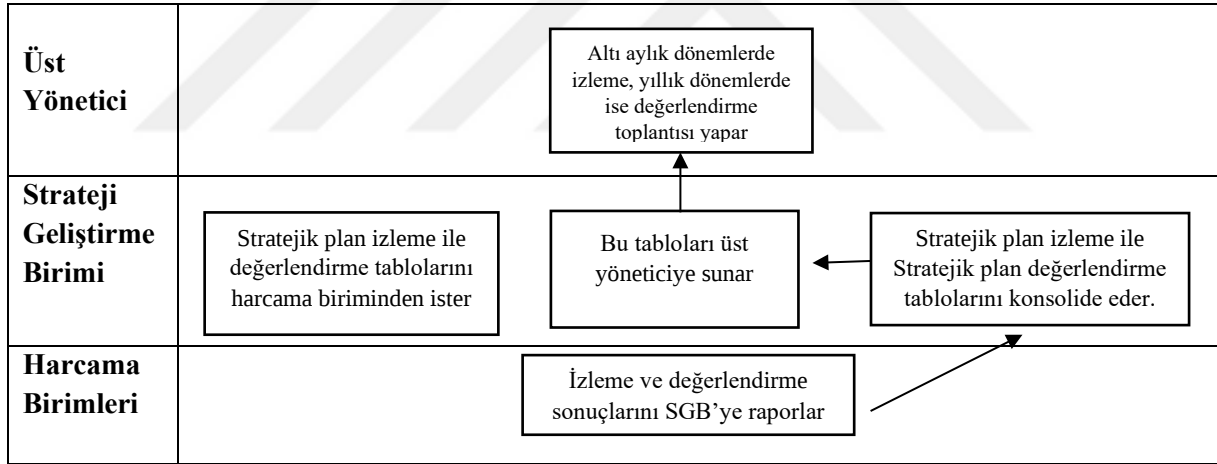
1.5.5. İZLEME VE DEğERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci, ortaya koyulacak faaliyetlerin sürekli olarak geliştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme çalışmaları neticesinde elde edilen bilgilerle stratejik plan irdelenir, hedeflenen ve elde edilen sonuçlar mukayese edilir. Bu mukayese neticesinde gerektiğinde stratejik planın güncellenmesine karar verilebilir. Stratejik planın izleme ile değerlendirme sürecine göre hazırlanması, planın başarılı bir

surette icrası ve hesap verebilirliğin sağlanması açısından önemlidir. İzleme, amaçlara ve hedeflere doğru ortaya koyulan ilerlemeyi takip edebilmek amacıyla uygulama öncesinde ve esnasında sürekli olarak nicel ve nitel verilerin bir araya getirildiği analiz edildiği sürecin adıdır.

Performans göstergeleri vasıtasıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşebilirlik durumu belirli aralıklarla takip edilerek söz konusu dönemlerde raporlanarak idarenin takdirine sunulur. Değerlendirme ise devam eden veya tamamlanmış hizmet ve faaliyetlerin, ortaya koyulan amaç ve hedeflere ulaşmada ne derece başarılı olduğunu ve planı belirleme sürecine ne surette katkı sağlayacağını belirlemek amacıyla yapılan detaylı bir analizi kapsar. Bu süreçte stratejik plandaki amaç, hedef ve performans göstergelerinin uygunluğu, etkisi, verimliliği ve sürdürülebilirliği incelenir (SBB, 2021:55).

Şekil 6: İzleme ve Değerlendirme Süreci



Kaynak: SBB, 2011:55

“Raporlama sürecini sistematik ve etkin şekilde yürütmek isteyen idarelerin dikkat etmeleri gereken birtakım noktalar bulunmaktadır:

- Sürecin son halkasını oluşturan izleme ve değerlendirme biriminden sorumlu olan personeller süreç takvimini net ve eksiksiz olarak belirlemelidir,
- İzleme ve değerlendirmeye yönelik kapasite ihtiyaçlarını saptayarak bu duruma yönelik tedbirlere başvurmalıdırlar

- Nesnel ve ölçülebilir şekilde hedeflerin belirlenmesine, göstergelerle ilişkilendirilmesine dikkat edilmelidir
- Hedeflerle alakalı sorumlulukların net ve anlaşılabilir olmasına dikkat edilmelidir (SBB, 2011:56).”

İzleme ve değerlendirme adımı kurumun ortaya koyduğu rapor ile alakalı altı aylık dönemlerde izleme ve yıllık dönemlerde ise değerlendirme sürecinin yürütülmesi kurumun sürekli olarak denetlenmesine yüksek oranda katkı sağlamaktadır. Hesapverebilirliğin yüksek olduğu, raporların sürekli olarak değerlendirilerek kurumun çalışmalarına katkı sağlanan bir süreç stratejik planlamanın son halkası olması sebebiyle son derece önemlidir.

Raporun son halini aldığı bu süreçte hazırlanan raporun çeşitli özellikleri taşıması gerekmektedir. “Raporların aşağıdaki hususlara dikkat edilerek hazırlanıp hazırlanmadığı raporun geleceği hakkında önemli ipuçlarını içinde barındırmaktadır.

- Açıklık: Raporların hedef kitlenin kolayca anlayabileceği seviyede olmalıdır.
- Kapsamlılık ve Özlülük: Raporlar, hazırlanma amaçlarına paralellik gösterecek şekilde yeterli oranda veriyi paylaşmalıdır.
- Yararlılık ve netlik: Raporlar, sadece kararı netleştirme süreci için gerekli bilgileri içermelidir.
- Muteberlik: Raporlarda ortaya koyulan veriler, bilgiler, bulgular ve öneriler birincil kaynaklarla doğrulanabilir olmalıdır.
- Tutarlılık: Raporlar, zaman içinde karşılaştırma yapılabilmesine olanak tanıyan şablon ve formatlar kullanılmalıdır.
- Zamana Uygunluk: Üst yöneticilerin sağlıklı yönlendirilmesi için raporlar zamanında hazırlanmalıdır.
- Ekonomiklik: Raporlama sürecinin maliyeti makul olacak şekilde ayarlanmalı çıktılar etkin şekilde idare edilmelidir (SBB, 2011:56)”

Raporların yukarıdaki özelliklere uygun şekilde hazırlanması ve idarenin ortaya koyduğu raporun uzun vadede uygun görülürse çeşitli güncellemeler ile desteklenerek Kılavuza uygunluğunun artırılması nitelikli bir raporun ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bütün bir raporun değerlendirilme süreci kurumun iç dinamikleri geleceğe

bakışı ve alanında faaliyetleri ile alakalı kayda değer bilgiler sağlayacaktır. Bu yönüyle izleme ve değerlendirme süreci neticesinde ortaya çıkabilecek eksiklerin hızlı bir şekilde halledilerek geleceğe yönelik farklı perspektifler ortaya koyulması hem kurumun kapasitesini arttıracak hem de bu alanda kuruma mihmandarlık edecektir. Kurumların izleme ve değerlendirme süreçleri neticesinde planlarında yapacakları değişikliklerle etkin ve verimli noktalara doğru ilerleyeceği öngörülmektedir.



2. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BİLİMSEL ÜST KURUMLARIN STRATEJİK PLANLARININ İNCELENMESİ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dünyanın var olduğu günden bugüne eğitim, insanoğlunun en önemli ihtiyaçlarından birini oluşturmuştur. Bu önemli ihtiyaç zamanla önce insanları eğitim üzerinde düşünmeye iterken bunun doğal neticesi olarak devletlerin eğitime olan bakış açılarını da etkilemiş çeşitli eğitim kurumlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Böylelikle dünya çapında eğitimi planlayan ve düzenleyen kurumlar zamanla çoğalmış önemini arttırmıştır. Türkiye’de eğitim özelinde yükseköğretim ve bilim ağırlıklı çalışmalar yapan kurumlar denildiğinde Yükseköğretim Kurumu (YÖK) akla gelen önemli bir aktörü oluşturmaktadır. Yine yükseköğretim kurumunun faaliyetlerine paralel olarak Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) önemli çalışmalarda bulunan kurumlar olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışma yukarıda da belirtildiği üzere Türkiye’de bilim çalışmalarında öncü olan söz konusu kurumların ilgili stratejik planlarından yola çıkarak kurumların detaylı analiz edilmesine odaklanmaktadır. Çalışma ile kurumların mevcut yapıları ve faaliyetlerinin son stratejik planları üzerinden detaylı olarak incelenmesi ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uygunluğunun değerlendirmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın bulguları ile kurumların hazırladığı raporların Kılavuz ekseninde tam ve eksik yönlerinin vurgulanarak geniş bir projeksiyon oluşturulması hedefiyle birlikte kurumlara farklı bir bakış açısının sunulması amaçlanmaktadır.

2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamını ilk bölümde ifade edilen teorik bilgiler ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

çerçevesinde YÖK, TÜBİTAK ve TÜBA kurumlarının son stratejik planları oluşturmaktadır. Kapsam olarak eğitim ve bilim endeksli bir çerçeve çizilebilir adına söz konusu kurumlar ele alınırken olabildiğince geniş bir yelpazeden yararlanılarak birçok noktaya değinen bir yapı tasarlanmıştır. Stratejik planlama ekseninde ortaya koyulan, bilim çerçevesinde faaliyet gösteren kurumların raporları istikametinde detaylı incelenmeleri yapılmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın kapsamının daha net anlaşılması için söz konusu kurumların ana hatlarıyla incelenmesi anlaşılabilirliği arttıracaktır.

2.2.1. Yükseköğretim Kurumu (YÖK) Hakkında

“1982 Anayasası'nın 131. maddesine göre kurulan Yükseköğretim Kurulu, yükseköğretim kurumlarının öğretim faaliyetlerini planlamak, düzenlemek, yönetmek, koordine etmek ve denetlemek; yükseköğretim kurumlarındaki eğitim-öğretim ile bilimsel araştırma faaliyetlerini yönlendirmek; bu kurumların yasada belirtilen hedef ve ilkeler doğrultusunda kurulmasını ve geliştirilmesini sağlamak; üniversitelere tahsis edilen kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını temin etmek ve öğretim elemanlarının yetiştirilmesi için planlama yapmak amacıyla oluşturulmuştur (Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı: 10).”

YÖK'ün kurulduğu yıllarda 27 olan üniversite sayısı sonraki yıllarda düzenli bir şekilde artmaya devam etmiştir. Yükseköğretimle alakalı her türlü kurumdan tek başına sorumlu hale gelen YÖK düzenleme ve denetleme çalışmalarıyla üniversitelerin bilim anlamında daha verimli hale gelmeleri için çalışmalarda bulunmuştur. Bu çalışmalar ile 2005 yılında Türkiye'deki üniversite sayısı 77'ye yükselmiştir. Devam eden büyümeye 2006 yılında vakıf üniversiteleri de katılmış 2009 yılında Türkiye genelinde 139 üniversite kayıtlara geçmiştir. Geline son noktada Türkiye'de faaliyetlerine devam eden üniversite sayısı 209 olmuştur. YÖK kurulduğu günden bu yana önemli çalışmalarıyla öne çıkmakla birlikte yükseköğretim koordinasyonunun lokomotif konumundadır. Kurumun başlıca faaliyetleri arasında yer alan Farabi ve Mevlana değişim programları ile öğrenci değişimleri yapılarak farklı kültür ve eğitim sistemleri ile alakalı bilgi alışverişinin tesis edilmesi amaçlanmaktadır. Farabi programı yurtiçinde öğrenci ve

öğretim üyesi değişim programı olarak düzenlenmişken Mevlana programı ise yurtdışı ile değişimi tesis etmek amacıyla oluşturulmuştur.

“Kurumun ayrıca bilgi teknolojilerine yönelik faaliyetleri de oldukça kapsamlıdır. Öne çıkan faaliyetlerden: Elektronik kayıt, birçok belgenin internet ortamında sorgulanması, doçentlik bilgi sistemi, yükseköğretim bilgi sistemi (YÖKSİS), Akademik Birim Ağacı Yönetim Sistemi (ABAYS), Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (YBYS) ve Ulusal Tez Merkezi önemli çalışmalardandır (YÖK, WEB1).”

2.2.2. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) Hakkında

TÜBİTAK, 1963 yılında faaliyete geçmiştir. Kuruluşunda belirlenen ana görevleri, doğa bilimlerindeki temel ve uygulamalı akademik araştırmaları desteklemek ve genç araştırmacıları teşvik etmektir. Bu hedef paralelinde dört araştırma grubu ve Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı kurulmuştur. Zaman içinde eklenen enstitülerle birlikte kurum genişlemiş ve bilim dünyasında önemli bir aktör haline gelmiştir.

“Ankara’da 1968’de teşekkül edilen Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsünü 1971’de Yapı Araştırma Enstitüsü, Ankara’da 1973 yılında kurulan Güzümlü Araçlar Teknolojisi ve Ölçüm Merkezi, şimdiki ismiyle Savunma Sanayii Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü takip etmiş 80’li ve 90’lı yıllarda oldukça hareketli bir kurumsallaşma süreciyle Ankara Test ve Analiz Laboratuvarı (TÜBİTAK ATAL), Temel Bilimler Araştırma Enstitüsü (TÜBİTAK TBAE), Bursa Test ve Analiz Laboratuvarının (TÜBİTAK BUTAL) oluşturulmuş ardından 2000’li yıllarda TÜBİTAK Bilişim ve Bilgi Güvenliği İleri Teknolojiler Araştırma Merkezi (TÜBİTAK BİLGEM), İleri Teknolojiler Araştırma Enstitüsü (İLTAREN), Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı (TİDEB), Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB), Çağrılı Destek Programları Başkanlığı (ÇAĞDEB) gibi bir çok programla faaliyet alanını genişletmiştir (TÜBİTAK, WEB1)”

Tarihi seyirden de anlaşılacağı üzere TÜBİTAK ilk yıllarından bu yana, bilimsel, teknolojik ve yenilikçi alanlarda toplumsal farkındalığı artırmak ve bilim okuryazarlığını yaygınlaştırmak amacıyla çalışmalara imza atmakta, dergi ve kitaplarla çalışmalarını

geliştirmektedir. Yarışmalar ve şenlikler düzenlenerek bu amaç doğrultusunda çalışmalar yapılmasının yanı sıra kamuoyunda bilimsel faaliyetlerin bilinmesi için çalışmalarına devam etmektedir. Ayrıca, toplumun bilim ile ilişkisini artıracak projeleri destekleyerek toplumun bilim ve teknoloji ile eğlenerek öğrenmesi hedefleyen TÜBİTAK, ülke genelinde bilim merkezlerinin yaygınlaştırılma amacı doğrultusunda hareket etmektedir. Kurumun ana faaliyet alanına yönelik birçok proje yürütülmektedir.

Daha birçok proje ve faaliyet çalışmalarının titizlikle yürütüldüğü kurum Türkiye'nin bilimsel anlamda ilerlemesi adına çalışmalarını sürdürmektedir. Eğitim, uluslararası etkinlikler, girişimcilik ve ticarileşme, çevresel bilinç, enerji teknolojileri, motorlu sistemler, gen mühendisliği ve biyoteknoloji, savunma teknolojileri, uzay bilimleri ve daha birçok alanda başarılı çalışmalara imza atan kurum Türkiye'nin bilimsel gelişimi anlamında ümit vadetmektedir (TÜBİTAK, WEB1)

2.2.3. Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) Hakkında

Türkiye Bilimler Akademisi'nin (TÜBA) kuruluşu 1993 yılına dayanmaktadır. 497 sayılı KHK ile faaliyetlerine başlayan akademi, ülkemizde tüm bilim alanlarını içine alan, hizmet gösteren özerk bir ulusal bilimler akademisidir. Osmanlı Devleti'nde tanzimat devrinde 1851 yılında teşekkül edilen Encümen-i Dâniş (Danışma Kurulu) bilimler akademisi kurulması yolunda atılmış ilk ve önemli adımlardandır. Yine önemli bir adım olarak 1861 yılında kurulan ve doğa ilimleri sahasında dergiler yayınlayan Cemiyet-i İlmiyye-i Osmaniyye (Osmanlı Bilim Derneği) ayrıca belirtilmelidir. Zamanla eski hüviyetlerini kaybeden bu öncü kurumlar hayatlarını devam ettirememişlerdir.

Bütün bu gelişmeler ışığında II. Meşrutiyet dönemine rast gelen zaman diliminde Osmanlı Tarih Kurulu (1909) kurulmuş daha önce kurulan kuruluşların bir devamı niteliğinde aynı hedef çerçevesinde hareket ederek akademi statüsünde faaliyet göstermiştir. Osmanlı devletinde sıkça gündeme gelen batılı tarzda modern özelliklere sahip bir üniversitenin teşekkül edilmesi fikri cumhuriyetin ilk yıllarında meyvelerini vermiş, darülfünun kurulmuştur. Türk tarih kurumu ve Türk dil kurumu ile ilk örneklerini ortaya çıkaran bilim akademileri kavramı ilerleyen süreçte önemi koruyarak devam ettirmiş bilimsel anlamda teşekkül edilen kurumlarla verimli bir konuma doğru yükselmişlerdir.

Bütün bu gelişmeler ışığında, büyüyen ve gelişen Türkiye'nin ilmi olarak bir arada bulunan bir akademiye olan ihtiyacı 1960'lı yıllarda çokça dillendirilse dahi en önemli gelişme uzun bir süre sonra 1993 yılında yaşanmış Türkiye Bilimler Akademisinin kuruluşu gerçekleştirilmiştir. Faaliyetlerine başlayan akademi kısa sürede bilimsel anlamda bilim insanlarına mihmandarlık eden verimli bir çatıya dönüşmüştür. Kurum bilimsel gelişmelerin nabzını tutarken bilim insanlarının bu alandaki çalışmalarını daha verimli hale getirebilmek için çalışmalar ortaya koymaktadır. Kurumun faaliyetlerine genel olarak bakılacak olursa aşağıdaki noktalara değinmek yerinde olacaktır.

“Kurum bilim insanlarını teşvik etme, çalışmalarını takdir ederek hem ülkemizde hem de uluslararası alanda motivasyonlarını güçlü tutmak adına akademi ödülleri programını başlatmıştır. Bu kapsamda TÜBA Üstün Başarılı Genç Bilim İnsanı Ödülleri (TÜBA-GEBİP), Bilimsel Telif Eser Ödülleri(TÜBA-TESEP), Teknofest Doktora Bilim Ödülleri gibi çeşitli programlar düzenlemektedir. Bilimsel proje ve çalışmalara bakıldığında, Türk-İslam Bilim Kültür Mirası (TİBKM) projesi, TÜBA FSMVÜ Milli Mücadelenin Yerel Tarihleri Projesi, ansiklopedi ve sözlük projelerinin yanı sıra Türkoloji, kök hücre, gıda ve beslenme, enerji, uluslararası ilişkiler, bilişim teknolojileri, biyoçeşitlilik gibi bilimsellik içeren bir çok noktada faaliyette bulunmaktadır (TÜBA,WEB1).”

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, nitel ve nicel içerik analizi araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma süreci, literatür taramasıyla mevcut kaynakların taranmasının ardından Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) tarafından hazırlanan stratejik planların merkezi idarenin öngördüğü Kılavuza göre değerlendirilmesi ve karşılaştırılmasını içeren bir anlayış benimsenmiştir.

Bu kapsamda, kullanılan kaynaklar arasında söz konusu kurumların stratejik planları, merkezi idare tarafından ortaya konulan Kılavuz, elektronik ortamda edinilen bulgular yer almaktadır. Ayrıca, bu kaynakların analizi ve karşılaştırılması, araştırmanın

temel adımlarını oluşturmıştır. Bu yöntem, araştırmanın amacına ve araştırma sorularına uygun bir şekilde seçilmiş ve uygulanmıştır.

Araştırmanın başlangıcında, YÖK, TÜBİTAK ve TÜBA'nın Resmi web siteleri ve diğer kaynaklardan elde edilen stratejik planlar incelenmiştir. Bu planlar, kurumların misyon, vizyon, hedefler, stratejiler ve faaliyetlerini içeren kapsamlı belgelerdir. Ardından, bu planlar merkezi idare tarafından belirlenen Kılavuz doğrultusunda değerlendirilmiş ve karşılaştırılmıştır.

Değerlendirme sürecinde, her kurumun stratejik planı ayrı ayrı incelenmiş ve belirli kriterlere göre değerlendirilmiştir. Bu kriterler, planların bütünlüğü, hedeflerin ölçülebilirliği, stratejilerin uygulanabilirliği ve planların yenilikçiliği gibi faktörleri içermektedir. Değerlendirme sonucunda, her kurumun stratejik planının güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiş ve karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçları, YÖK, TÜBİTAK ve TÜBA'nın stratejik planlarının benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, kurumların stratejik planlama süreçlerindeki başarılarını ve zorluklarını anlamamıza yardımcı olmuştur. Ayrıca, bu sonuçlar, kurumların gelecekteki stratejik planlama süreçlerine yönelik öneriler geliştirmemize olanak sağlamıştır.

Bu bölümde YÖK, TÜBA ve TUBİTAK kurumlarının stratejik planlarının kamu idareleri için stratejik planlama Kılavuzundan faydalanılarak değerlendirmesi ve tahlili yapılacaktır. Bu bağlamda incelenecek planlar şu şekildedir: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) 2018-2022 Stratejik Planı, Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) 2019-2023 Stratejik Planı ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) 2019-2023 Stratejik Planı. Kurumların stratejik plan içeriklerine kendi web siteleri üzerinden ulaşılmış ve değerlendirmeye alınmıştır.

Türkiye’de yükseköğretim ve bilim üst kurumları bağlamında ele alınacak olan bu kurumlar, bilimsel anlamda meselenin odağını oluşturması sebebiyle üzerine düşünülmesi gereken konumdadır. Bu yanıylar raporlardan elde edilecek veriler ile yapılacak çıkarımların Yükseköğretim ve Bilim üst kurumlarının politika ve faaliyetlerinin belirlenmesi, şekillenmesi, tayini ve koordinasyonu noktasında kurumların dünü, bugünü ve gelecek perspektifine dair önemli bir göstergeyi oluşturacağı, kurumların konumlarının etkinliği ve verimliliği anlamında faydalı çıktılara vesile olacağı vurgulanmalıdır. Değerlendirmeler sonucunda ortaya konulacak çalışmanın,

kurumlarca politika yapma süreçlerinde nitelikli, fikir verici bir doküman olarak göz önünde bulundurulması çalışmanın faydalı bir noktaya temas etmesini de sağlayacaktır. Kurumların çalışmamızla oluşturduğumuz değerlendirmeler istikametinde ele alınan noktaları gözden geçirmesi, gelecek planlarını şekillendirirken çalışmayı yardımcı materyal olarak kullanması, araştırmanın verimini arttıran bir faktör olarak olumlu neticelere vesile olacaktır.

İnceleme çalışması boyunca araştırma için kullanılacak kıstas ve bileşenler Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzundan alınmıştır. Kılavuzda yer alan başlıklara göre kurumların stratejik plan verilerinden yola çıkarak bu verilerin de dahil edildiği çeşitli görsel tablolara yer verilmiş bu tablolarla çalışmanın daha etkin olması hedeflenmiştir.

Kurumların incelenecek raporlarının kapsam aralığı asgari 4 yıllıktır. Bu kapsamda Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumunun (TÜBİTAK) Stratejik Planı 2018-2022 yıllarını, Türkiye Bilimler Akademisinin (TÜBA) Stratejik Planı 2019-2023 ve Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) Stratejik Planı ise 2019-2023 yıllarını kapsayacak şekilde 4'er yıl olarak hazırlanmıştır. Söz konusu planlardan TÜBİTAK Stratejik Planı diğerlerinden bir yıl önce hazırlanmasıyla başlangıç ve bitiş tarihlerinde farklılık arz etmektedir. Öte yandan başkan değişiklikleri ya da çeşitli süreçler sebebiyle değişikliğe uğrayan rapor ve ara rapor dönemi bulunmamaktadır. Bu yönüyle raporlar belli bir zaman zarfına yönelik hazırlanmış olmaları açısından sistemli bir çalışmanın işaretini vermektedirler.

2.4. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (YÖK) STRATEJİK PLANININ İNCELENMESİ

Türkiye'de yükseköğretim denilince akla gelen en önemli kurum olan Yükseköğretim Kurumu inceleme noktasında çalışmanın önemli bulgularının yer alacağı bir konumdadır. Yükseköğretim kurumunun son stratejik planına detaylı bir bakış atılması çıkarımlar açısından önemli bir noktayı oluşturması adına kayda değer neticelere ulaşılmasını sağlayacaktır.

2.4.1. HAZIRLIK SÜRECİ

“Yükseköğretim alanındaki ilk kurumsal çalışmalar, Türkiye yükseköğretim sisteminin tanzimi ve yükseköğretim kurumlarının ortay faaliyetlerinin yönlendirilmesi gibi görev ve yetkileri ilgili kanunlar ekseninde belirlenmiş olan, kamu ve özerk tüzel kişi statüsünde olan Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından gerçekleştirilmiştir. YÖK, stratejik planlama kapsamında 2006 yılında önemli adımlar atmış ve 2012 ile 2015 yıllarında çeşitli revizyonlarla bu planları güncellemiştir. (Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı: 6).”

YÖK raporu hazırlanırken stratejik planlama ekibinin kurulduğundan ve etkin çalıştığından söz edilmiştir. Bu yönüyle stratejik planlama takvimi ve görevlendirmelerinin de sağlıklı bir şekilde yapıldığı belirtilmiş detaylı bilgilendirmelere yer verilmiştir. Genel anlamda raporun hazırlık aşamalarında başarılı bir süreç yönetimi uygulanmıştır. Rapor hazırlanmadan önce başkan önderliğinde genelge ile kurum içi bilgilendirilmiş ve idari personele yönelik bu konuda eğitim verilmiştir. Öte yandan raporda detaylı incelemelerde bulunulmasına rağmen stratejik planlama ekibine yönelik herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla ekibin detayları isim/unvan/kurul ve görevi şeklinde belirtilmemiştir. Ekiple alakalı herhangi bir bilginin yer almaması sebebiyle ekibe seçilen yöneticilerin statüsü görev dağılımının uzmanlık alanlarına göre belirlenip belirlenmediği noktasında da sağlıklı bir veriye ulaşılamamıştır. Buna paralel olarak eğitimlerde görev alan ve ekibe destek sağlayacak organlar ile alakalı da sağlıklı bir bilgiye ulaşmak mümkün olmamıştır. Söz konusu eksikliklerin olduğu bölümler raporda en önemli bilgileri içermesi bakımından dikkat edilip düzeltilmesi gereken noktaları oluşturmaktadır.

YÖK raporunda hazırlık bölümünün “bir bakışta stratejik plan” başlığıyla oluşturulması ve raporun geneline yönelik özet niteliğinde bilgileri içermesi raporun verimliliğini arttıracak bir unsur olmuştur. Burada raporun detaylarına yer verilmiş raporun süreci ve planlaması konusunda önemli başlıklar özetlenmiştir. Bu yönüyle raporun içeriği ve genel planlamasının verimliliğine yönelik olumlu bir görüş oluşturmaktadır.

2.4.2. DURUM ANALİZİ

Kurumların ortaya koyduğu çalışmalarda hazırlık aşamasının önemi ortadadır. Hazırlık sürecini başarılı bir şekilde geçiren kurumların mevcut durumlarına yönelik detaylı kritik yapıp şu an bulundukları konumu tahlil ve tetkik etmeleri oldukça değerlidir. YÖK raporunun ilgili bölümüne detaylı bir incelemeyle bakarak çıkarımlarda bulunmak raporun başarısı noktasında önemli parametreleri ortaya koyacaktır.

2.4.2.1. Kurumsal Tarihçe

İkinci bölümde tarihçeye detaylıca yer verildiği üzere, YÖK'ün kuruluşuna ve geçirdiği çeşitli değişimlere, kurumsal yapı ve kültürünü etkileyen gelişmelere genel olarak temas edilen kurumsal tarihçe Kılavuza yönelik şartları taşımaktadır. Kurumun tarihi seyrine kısa ve öz şekilde yer verilmiş, önemli sayılabilecek verilerle bitirilmiştir. Bu yönüyle kurumsal tarihçe Kılavuza uygunluk arz etmektedir. Öte yandan Kılavuzda ideal kurumsal tarihçenin 1 sayfa geçmemesi belirtilirken kurumun hazırladığı tarihçe bu standarda uygun olarak hazırlanmamıştır.

2.4.2.2. Mevcut Plan Değerlendirmesi

“24.07.2018 tarihli ve 30488 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 13 sayılı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 2. maddesi uyarınca, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen temel hedefler, ilkeler ve amaçlar doğrultusunda stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin genel ilkeler, esaslar ve usuller belirlenmiştir. Kamu idarelerinin stratejik planlarının kalkınma planı, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar ve orta vadeli programda belirlenen hedef ve amaçlara uygun olarak hazırlanmasını sağlama, uygulamayı izleme ve sonuçları değerlendirme görevi Strateji ve Bütçe Başkanlığına verilmiştir. Bu görevin ardından, başkanlığın talimatları doğrultusunda rapor hazırlıklarına başlandığı ifade edilmiştir. (Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı: 11).”

Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 100 Günlük İcraat Programı kapsamında, kamu idarelerinin 2019-2023 dönemi stratejik plan çalışmalarının, Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Programda belirlenen hedef ve politikaları kapsayacak surette ve Kamu

İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna uyumluluk arz edecek şekilde yeniden hazırlanması talep edilen raporun genel olarak başarılı olduğu ortaya konulmuştur.

Kılavuzda yer aldığı üzere bu çalışmanın amacının yeni stratejik planda yer verilecek amaç, hedef ve performans göstergelerinin en uygun şekilde belirlenmesinin hedeflendiği açıklanmıştır. Bu bölüme baktığımızda daha önceki raporların süreçlerinin açık bir şekilde ortaya konulduğu görülmektedir.

Yine Kılavuzda yer aldığı şekliyle uygulanan planın detaylı değerlendirmesi kapsamında aşağıdaki kriterlere yer verilmiştir.

Rapor detaylı incelendiğinde Kılavuzun istediği gereklilikler genel anlamda sağlanmıştır. Öte yandan Daha önceki stratejik planların detaylarına yeterince yer verilmediğinden mevcut planın önceki planlara yönelik kapsayıcılığına dair tatmin edici bilgilerin verilemediği gözlemlenmiştir. Bu yönüyle küçük eksikliklere sahip olsa da genel anlamda başarılı bir bölüm olduğu söylenebilir.

2.4.2.3. Mevzuat Analizi

YÖK mevzuat analizinde öncelikle kurulun anayasa çerçevesinde sorumlu olduğu noktalara yer vermiştir. Anayasanın 131. maddesinden yola çıkılarak 2547 sayılı kanun öngörüsü istikametinde görev ve sorumlulukları belirtilmiş bu çerçevede mevzuatın analizi yapılmıştır.

YÖK raporunda mevzuat analizi yapılırken yararlanılması gereken mevzuat analizi tablosuna yer verilmesi önemli bir adımdır. Mevzuat analizi kısa ve öz biçimde yapılmış fazla ve gereksiz detaylara yer verilmemiştir. Yüzeysel bir şekilde kurumun yetki ve sorumluluklarını belirleyen mevzuattan uygun şekilde bahsedilmiştir. Ancak mevzuat analizi tablosunda tespitler bölümünün boş bırakıldığı görülmüştür. Bu yönüyle söz konusu mevzuat analizinin yüzeysellikten uzak kanun ve yönetmeliklerin içeriğine daha çok nüfuz eden bir yapıda hazırlanması gerekmektedir.

2.4.2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Bu bölümde belirtilecek belgeler kurumun mevcutta bulunduğu duruma ve gelecekte yer almak istediği konumu belirlemesi açısından önemlidir. Bu belgelere tutarlık ve uyum kurumun iç dinamiklerini ön plana çıkaracak, kurum hakkında detaylı bir projeksiyonun oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Rapordaki On Birinci Kalkınma Planı, Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi ve 2016-2019 Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı'nın ilgili maddelerine yer verilmiştir. Kılavuzda belirtilen şekilde tablo oluşturulmuş ve ilgili maddelerin içerikleriyle görev ve sorumluluklar açıklanmıştır. Genel anlamda bakıldığında kriterlere uygun bir bölüm olarak hazırlanmıştır.

2.4.2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin ardından idarenin sorumluluğundaki hizmetler ve bu hizmetlerin detaylarına yönelik yapılacak çalışmalar amaç ve hedeflerin çıktılarına uygun hareket edilip edilmesini göstermesi bakımından değerlidir. Kurumun faaliyet gösterdiği alan ve hizmetlerin doğru ve etkin belirlenmesi ileriye dönük kurumun performans göstergelerinin oluşmasında yönlendirici bir rol oynayacaktır.

Tablo 1: YÖK Faaliyet ve Hizmetler Tablosu

FAALİYET ALANI	ÜRÜN/HİZMETLER
Yükseköğretim kurumlarının öğretiminin planlanması hizmetleri	Yükseköğretimde planlama, Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması Projesi çerçevesinde bu misyondaki üniversitelerin ve Araştırma Üniversitelerinin belirlenmesini içerir. Ayrıca Yükseköğretim kurumlarının denetimi gerçekleştirilir.
Yükseköğretim kurumlarında birimlerin kurulması hizmeti	Yükseköğretim kurumlarında fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu, program, anabilim dalı ve bilim dalı gibi birimlerin açılmasına ilişkin kararlar alınır.
Öğretim elemanlarının yetiştirilmesine yönelik planlamaya ilişkin hizmetler	Öncelikli alanların belirlenmesi sağlanır.
Yükseköğretim Tanıma ve Denklik Hizmetleri	Tanıma ve denklik belgesi verilir.

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı, ss.15.

Tablo 1’de görüldüğü üzere geniş yelpazede ürün/hizmetlerin belirlenmesi yolu izlenmiştir. 4 alanda 7 ürün/hizmete yer verilen bölümde bilim politikaları kapsamında Yükseköğretim kurumlarının öğretiminin planlanması hizmetleri alanında daha çok bölgesel kalkınma odaklı bir planlama inşa edilmiştir. Tabloda yer alan faaliyet ve hizmetler kapsayıcı, bilim üretimine katkı sağlayacak şekilde seçilerek açıklanmıştır. Faaliyet ve hizmetlerin raporda açık ve net açıklanması ilgili bölümün Kılavuza uygun olduğunu göstermektedir.

2.4.2.6. Paydaş Analizi

Paydaşlar stratejik planlamada katılımcı bir yapının kurulması, karşılıklı fikir alışverişleriyle kurumun daha verimli adımlar atması noktasında etkin bir role sahiptir. Kılavuzda paydaşlar konusu detaylıca açıklanmış konunun önemi vurgulanmıştır.

Kılavuzda belirtildiği üzere öncelikle paydaşların belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda YÖK raporu incelendiğinde paydaşların belirlendiği görülmekte dolayısıyla paydaş grubu ve paydaşları içeren tablo oluşturulmuştur.

Tablo 2: YÖK Paydaş Analizi Tablosu

PAYDAŞ GRUBU	PAYDAŞLAR
Yakın temas kurduğu kişi, kurum ve kuruluşlar	Yükseköğretim alanında faaliyet gösteren kurumlar Türk ve Yabancı uyruklu öğrenim hayatına devam edenler ile mezunlar Yüksek lisans ve doktora çalışmalarını yurtdışında tamamlayanlar STK’lar ve iş insanları Araştırma kurumları
Çalışanlar	Kadrolu olarak çalışan personel ve Sözleşmeli istihdam edilen personel 2547 sayılı Kanun 38. Madde ile görevli personel ve 2914 sayılı Kanun 18. Madde ile görevli personel
İş Paydaşı	Kuruma ilgili/ilişkili Bakanlıklar Uluslararası faaliyet sahasındaki kurum ve kuruluşlar
Toplumsal ve Sektörel Paydaşlar	Yükseköğretim kurumları iş insanları STK’lar Yerel yönetimler Araştırma kurum ve kuruluşları Kamu kurum ve kuruluşları
Tedarikçiler	Mal ve hizmet alımı yapılan firmalar

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı, ss.16.

Tablo 2’den de anlaşılaçağı üzere 5 ana paydaş grubu belirlenmiştir. Bu paydaş gruplarının kapsam alanından bahsedilmiştir. Paydaş gruplarının açıklanması ve dolaylı çerçevesinin belirlenmesi anlaşılrlığı arttırmıştır.

Kılavuzda belirtildiğı üzere paydaşların iç ve dış paydaş olarak tasnif edilmesi gerekmektedir. Raporda bu ayırım maalesef net olarak yapılmamıştır. Sınıflandırılmayan paydaşlar iç ve dış işleyiş hakkında detaylı bilgi vermemekte bu durum eksiklik oluşturmaktadır. Bu bilgilere kısmen de olsa rapor içinden ulaşabilmek mümkün iken Kılavuzca belirtilen sınıflandırma bulunamamıştır.

Kılavuza göre paydaşların önceliklendirilmesi ve değerlendirilmesine yer verilmesi gerekmektedir. Rapora baktığımızda ise paydaş analizi yukarıdaki tabloyu içerecek şekilde sadece bir sayfa olarak hazırlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında paydaşların ayrıntıları, öncelik durumlarına göre sıralanması, değerlendirilmesi, risk analizlerine yer verilmesi gibi konularda ciddi eksiklikler bulunmaktadır.

Ayrıca paydaşlarla alakalı bu eksikliklerin yanında paydaş görüş ve önerilerinin anket vb. araştırma yöntemleriyle alınıp değerlendirilmesi noktasında da herhangi bir veriye rastlanmamıştır. Bunlara ek olarak paydaş etki/önem matrisine de yer verilmediğı görülmüştür. Genel anlamda paydaş analizinde büyük eksikliklerin söz konusu olduğı söylenebilir. Bu eksiklikler bir bütün olarak bakıldığında bölümle alakalı yetersizliğin oluşmasına sebebiyet vermektedir.

2.4.2.7. Kuruluş İçi Analiz

Kılavuzda yer aldığı şekliyle bu bölümde ana hedef idarenin mevcut yapısının değerlendirilmesidir. Sadece hazırlık dönemini değil genel bir kurum içi görüntünün ortaya konulmasının öngörüldüğü bu bölümde ayrıca idarenin teşkilat şemasına da yer verilmesi gerekmektedir. Faaliyet ve hizmetleri kapsayan bütün süreçlerin ana hatlarıyla ortaya konulması bunun neticesinde birimleri nitelik ve niceliklerine göre ortaya bir göstergenin çıkması amaçlanmaktadır.

“Kuruluş içi analiz 4 aşamadan oluşmaktadır: İnsan Kaynakları Yetkinlik Düzeyi Analizi, Kurum Kültürü Analizi, Fiziki Kaynak Analizi, Teknoloji ve Bilişim Altyapısı

Analizi, Mali Kaynak Analizi (Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı: 24-27).”

Tablo 3: YÖK İnsan Kaynakları Tablosu

	Dolu Kadro	Boş Kadro	Toplam
Kadrolu Personel	466	377	843
Sözleşmeli Personel	16	47	63
2547 sayılı Kanunun 38. Maddesi ile görevli	56	-	56
2914 sayılı kanunun 18. Maddesi ile görevli	62	-	62
Toplam	600	424	1024

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı, ss.17.

Rapor detaylı incelendiğinde insan kaynakları yetkinlik analizi bölümünde kuruldaki görevli sayısı (2018) başlığıyla yukarıdaki Tablo 3’e yer verilmiştir. Kurulda bulunan kadrolu personelin yaşlarına göre tasnifinde en yüksek oranın %31,5 ile 50-60 yaş arasında bulunduğu belirtilmiştir. Kurumdaki çalışan kadın personel oranı %42,94 olarak verilmişken erkek personel oranının % 57.06 olduğu bilgisine yer verilmiştir. Personelin hizmet süreleri, statüleri gibi niceliksel ifadeler tablonun genelinde yer verilmiştir.

Kılavuza uygunluk açısından değerlendirildiğinde ilk aşama olan idare personeline yönelik nicel ve nitel saptamaların yapılması noktasında bilgilendirme yeterli ve doyurucu niteliktedir.

İkinci aşamada ise çalışanların hizmet ettikleri pozisyon ya da görevlerinin liyakatli şekilde yönlendirilerek net bir tablonun ortaya koyulması istenmiştir ancak bununla alakalı herhangi bir bilgiye yer verilmemiş tablo ile yetinilmiştir dolayısıyla bu noktada eksiklik bulunmaktadır.

Yine Kılavuzda personelle alakalı sadece niceliksel ifadeler değil nitel değerlendirmelere de yer verilmesinin gerekliliği belirtilmiştir ancak verilen tablo ve diğer niceliksel bilgilerin yanında nitelik ifade eden kıyaslama ve detaylı bilgilendirme gibi noktalara değinilmemesi raporu kusurlu kılmıştır. Söz konusu eksik bölümlerin

tamamlanması ilgili bölümün vermek istediği mesajı en iyi aktarması yönüyle verilerin sağlıklı şekilde ortaya konulmasını mümkün hale getirecektir.

Tablo 4: YÖK Kurum Kültürü Tablosu

KATILIM
Kuruldaki personelin katılımıcılığı üst seviyededir. Katılımıcılığı desteklemek adına üst yönetim çaba harcamaktadır.
İŞ BİRLİĞİ
Kurulda birimlerin arasındaki koordinasyon başarılı şekilde sağlanmaktadır. Bilgi aktarımı yeterli düzeyde olup, üst yönetim karar alma süreçlerini doğru bilgiyle desteklemektedir.
ÖĞRENME
Kurulda sürdürülebilir ilerlemeyi ana politikası haline getirmiş insan kaynakları politikası bulunmaktadır. Çalışanlar, hizmet içi eğitimler vasıtasıyla bilgi, beceri ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşma fırsatına sahiptirler.
KURUM İÇİ İLETİŞİM
Kurulda personeller arasında yatay dikey ilişki mevcuttur.
PAYDAŞLARLA İLİŞKİLER
Paydaşlar stratejik plana dair yeterince bilgi sahibidirler, hizmetlerin verilmesinde ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşlar sürece dâhil edilmektedir.
DEĞİŞİME AÇIKLIK
Kurulda özgün fikirler ve yeni görüşlere değer verilmekte, teşvik edilmektedir. Personeller farklı usul ve tekniklerle karar alma süreçlerine dahil edilmektedirler.
STRATEJİK YÖNETİM
Stratejik planın oluşturulması, izleme ve değerlendirilmesi üst yönetimce aktif şekilde desteklenmektedir. Çalışanlar, günlük işlerinin yanında stratejik planlama çalışmalarında bulunmuş ve bu sürece katkı sağlamışlardır.
ÖDÜL VE CEZA SİSTEMİ
Personellerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı, ss.17

Kurum kültürü analizinde Kılavuzda yer alan noktalara yer verilerek detaylı bilgilendirme yapılmıştır. Tablo 4'ten yola çıkarak kurum içi katılım seviyelerinin yüksek olduğuna, iş birliği konusunda koordine bir ekibin karar alma süreçlerinde aktif olduğu

anlaşılmaktadır. Paydaşlar, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza başlıklarında detaylı bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 5: YÖK Fiziki Kaynak Analiz Tablosu

TAŞINMAZIN CİNSİ	KULLANIM ALANI	YÜZÖLÇÜMÜ (M2)
Hizmet Binası	B1 Blok (3 Kat)	4.641
	B2 Blok (5 Kat)	6.000
	B3 Blok (4 Kat)	4.140
	B4 Blok (3 Kat)	2.756
	B5 Blok (6 Kat)	7.200
	B 6 Blok (2 Kat)+sığınak	4.921
	B7 Blok (6 Kat)	7.200
	Ek Hizmet Binası(3 Kat)	570
	Lojman Binası	3.082
	Güvenlik Binası (Ana giriş)	128
	Güvenlik (Lojman girişi)	13
	Güvenlik (Kapalı Garaj girişi)	15
	Su Deposu	267
	Kantin + PTT	76
Açık Otopark	Açık Otopark	7.475
Kapalı Garaj	Kapalı Garaj	3.500
Bahçe ve Sirkülasyon Alanları	Bahçe ve Sirkülasyon Alanları	32.905
TOPLAM		84.889

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı, ss.18.

YÖK'ün fiziki kaynak analizi bakımından hizmet binası ve diğer taşınmazlarla alakalı net bir analize yer vermiştir. Tüm kaynakların şeffaf biçimde Kılavuza uygun şekilde hazırlanmış olması raporun içeriğinin niteliğini gösteren önemli ipuçlarındandır.

YÖK söz konusu çalışmasında raporda da nitelikli ve detaylı bilgilendirmelere yer vermiş raporun anlaşılabilirliğini arttırmak hedefiyle hareket etmiştir. Bu yönüyle elde edilen verilerin yorumlanarak çıkarım yapılması daha sağlıklı hale gelmiştir.

Fiziki kaynak analizine açısından kuruma ait taşınmazların cinsi ve yüzölçümüne Tablo 5’te yer verilmiştir. Ancak Kılavuzda sadece nicelik olarak değil nitelik olarak da fiziki analize yer verilmesinin gerekliliğinden bahsedilmesine rağmen raporda sadece nicelik içeren değerlere yer verilmiştir. Söz konusu tablonun kaynakların niteliklerini de açıklayacak şekilde daha geniş tutulması detayların daha da anlaşılabilir hale gelmesi açısından önemlidir. Nicelik değerlerini içeren tabloda nicel ayrıntılara yer verilerek taşınmazın cinsi, kullanım alanı ve yüzölçümü gibi değerlere yer verilerek çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Söz konusu başlıklar altında kurumun kullandığı kaynaklara yönelik genel çerçevede bilgiler sunulmuştur.

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizi değerlendirildiğinde kurumun mevcut kullandığı yazılım araçları, teknik destek ve eğitim hizmetlerine yönelik detaylı bilgilendirmeye yer verilmiştir. Geleceğe yönelik olarak planlanan yazılım ve hizmetlerinde belirtilmesi bölümün önemini ve değerini ortaya koyar niteliktedir.

Tablo 6: YÖK Mali Kaynak Analiz Tablosu

KAYNAKLAR	1. YIL	2. YIL	3. YIL	4. YIL	5. YIL	TOPLAM
Genel Bütçe						
Özel Bütçe	86.987	97.973	106.117	115.000	120.000	526.077
Yerel Yönetimler						
Sosyal Güvenlik Kurumları						
Bütçe Dışı Fonlar						
Döner Sermaye						
Vakıf ve Dernekler						
Dış Kaynak						
Diğer	163.413	187.392	236.222	270.902	313.630	1.171.559
TOPLAM	250.400	285.365	342.339	385.902	433.630	1.697.636

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı, ss.22.

Son olarak mali kaynak analizi incelendiğinde tablo 6'dan anlaşılacağı üzere tahmini maliyetler belirtilmiş ancak sadece özel bütçe ve diğer kısımlarında veriye yer verilip diğer noktaların boş bırakıldığı görülmüştür. Bu yönüyle mali kaynak analiz standartlarını sağlasa da tabloda görüldüğü üzere eksiklikler söz konusudur. Tabloda ortaya koyulmayan değerleri ilgilendiren satırların da nicelikleri belirtecek şekilde doldurulması raporun Kılavuza uygunluğu ve detayları net bir şekilde ifade etmesi bağlamında önemlidir. Ancak bu noktada sadece genel ve özel bütçeye yer verilerek diğer alanlara yönelik herhangi bir nicelik belirtme yoluna gidilmemiştir.

2.4.2.8. PESTLE Analizi

Kılavuzda yer alan matris ve içeriğini eksiksiz olarak bölümde yerini almıştır. Politik (P), ekonomik (E), sosyal (S), teknolojik (T), yasal (L) ve çevresel (E) gelişmelerin değerlendirmelerini içerdiği belirtilen raporda matrise detaylı yer verilmiş stratejilere yönelik fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde önemli olduğu vurgulanmıştır.

Politik olarak On birinci Kalkınma Planı, 2018-2020 yılını kapsayan Orta Vadeli Program, Uluslararasılaşma Strateji Belgesi tespitlerde yer almış fırsat olarak uluslararası çalışmaların YÖK'ü dünyaya tanıtır küresel çapta eğitimi geliştirmesi açısından önemli olduğu belirtilmiştir. Yine bu bölümde fırsat olarak yükseköğretim kurumlarının stratejik olarak çeşitliliğe sahip olması da belirtilmiştir. Politik anlamda bu fırsatı kazanıma çevirmek amaçlı ne yapılmalı sorusuna cevap aranan tabloda, misyon ve ihtisaslaşmanın ekseninde performans izleme-değerlendirme süreçlerinin iyileştirilmesine vurgu yapılmıştır. Öte yandan amaç ve stratejilerin ortaya konulması sürecinde üst politika belgelerinin önemine vurgu yapılmış bu belgelerin içerik ve yönlendirmelerine göre ilişkilendirme yapılması öngörülmüştür.

Ekonomik etkenler açısından bakıldığında ise 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ve Performans Programlarına vurgu yapıldığı görülebilir. Bu anlamda fırsat olarak bütçe kullanımı konusunda merkezi otorite tarafından tahsis edilen bütçenin en verimli şekilde kullanılmasına önem verilmesine değinilmiştir. Öte yandan bu bölümde hitap edilen hedef kitlenin büyük çaplı, genç ve dinamik olması sebebiyle taleplerin karşılanmasında yaşanabilecek olumsuzluklar ihtimalinden bahsedilmiştir.

Sosyokültürel açıdan ele aldığımızda ise, hayat boyu öğrenme imkanlarının artması kitleleşme, uluslararasılaşma, şeffaflık ve hesap verilebilirlik, kalite güvencesi

sistemlerinin artması, çeşitlilik ve esneklik ihtiyacı anlamında tespitler bulunmaktadır. Bu bağlamda söz konusu noktaların Türkiye'nin yükseköğretime yönelik bütün dünyadan ilginin artarak çoğaldığından bahsedilmiştir. Bunların hayata geçirilmesi için ise Yükseköğretimde kalite güvencesinin sağlanması konusuna vurgu yapılmış hedef olarak bu durumun düzeltilmesinin birinci öncelik konumunda görülmesi çare olarak sunulmuştur.

Teknolojik boyutuyla değerlendirildiğinde ise Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu Kararları yükseköğretim ile kamu ve sanayinin entegrasyonu noktasında bir tespit olarak öne çıkarken bundan kaynaklı Yükseköğretim bilgi sistemi, ulusal tez merkezi gibi güçlü bir bilişim tabanını elinde bulundurması fırsat olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan uzman personel istihdamında yaşanabilecek olası problemler tehditleri oluşturmaktadır.

Yasal olarak Yükseköğretim Kanunu kapsamında yapılması gereken bazı düzenlemeler tespit edilmiştir. Bu bağlamda YÖK kurulunun yasal dayanaklarından yola çıkarak eğitim alanını düzenleyen yetkili bir kuruluş olması fırsatlar alanında bahsedilmiştir. Ancak bu süreçte YÖK mevzuatındaki eksikler sebebiyle çeşitli sıkıntılar yaşanabileceği tehdit olarak vurgulanmış, çözüm olarak mevzuatın ihtiyaçlar istikametinde hazırlanması önemli bir durum olarak vurgulanmıştır.

Son olarak çevresel açıdan raporda 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu çerçevesince yasal ve toplumsal sorumlulukların gereği olarak ortaya koyulan düzenlemelerden bahsedilmiştir. Buna paralellik arz edecek şekilde ise YÖK'ün fiziki olarak uygun şartlara sahip olması bir fırsat unsuru olarak ön plana çıkarılmıştır. Ancak tehdit yönüyle bakıldığında ise bütçeden alınan kaynakların kullanımı noktasında minimum refleksin ortaya çıkması bir tehdit olarak ortada durmaktadır.

Genel olarak bakıldığında PESTLE analizinin Kılavuz kriterlerini kapsayacak şekilde belirlenmiştir. Bilim politikalarının oluşumunda başat kurumlardan birisi olan YÖK'ün analizinde önemli konulara yeterli derecede yer vermesi Türkiye'nin bilim altyapısına ciddi katkı sağlayacak çaptadır.

2.4.2.9. GZFT Analizi

Bir başka önemli olan rapor türü olan güçlü, zayıf yanlar ve fırsatların, tehditlerin yer verildiği GZFT analizi bağlamında YÖK raporuna bakıldığında; öncelikli olarak dünyada yükseköğretim alanında yaşanan gelişmelere yer verilmiş ardından özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Kontrol ve Yönetimi Kanunu kapsamında yapılması gereken bazı düzenlemelere değinilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 7'den yola çıkılarak GZFT (Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar ve Tehditler) analizi hakkında detaylara ulaşılabilir. Tabloya göre, toplamda 9 madde güçlü yanları, 4 madde zayıf yanları, 12 madde fırsatları içerirken, tehdit olarak da 5 maddenin sıralandığı görülmüştür. Bu analiz, kuruluşun mevcut durumunu değerlendirirken hangi alanlarda güçlü olduğunu, hangi alanlarda zayıflıklarının bulunduğunu, hangi fırsatların değerlendirilebileceğini ve hangi tehditlere karşı dikkatli olunması gerektiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu şekilde yapılan detaylı bir GZFT analizi, stratejik planlamada önemli bir yol gösterici olarak kullanılabilir.

Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında paydaşlar, iç planlama, işgücü gibi bütün etmenlerden yola çıkarak kurumun güçlü yanlarına vurgu yapılmıştır. Güçlü yönler olarak YÖK'ün anayasal bir kurum olmasına vurgu yapılmış bütün yükseköğretim alanını düzenleyen ve denetleyen üst kurul olması ile alandaki hakimiyetine ve güçlü yapısına vurgu yapılmıştır. Yükseköğretimi yönlendiren nitelik ve nicelik anlamında birçok paydaşa sahip olan kurumun ülke hedefleri istikametinde insan gücü yetiştirmede önemli bir aktör olması yine güçlü bir yön olarak vurgulanmıştır.

Ulusal tez merkezi veri tabanının akademiye büyük bir katkı sunması, uluslararasılaşmaya yapılan vurgu ve bu alanda kaydedilen ilerlemeler diğer güçlü yanları oluşturmuştur. Genel anlamda bakıldığında güçlü yanlarda Türkiye'nin bilim politikalarına yön vermesi anlamında büyük bir potansiyelin varlığından söz edilebilir. Bu potansiyelin verdiği ilhamla daha ileriye emin adımlarla ilerleyen bir kurum tablosu çizilmiştir.

Tablo 7: YÖK GZFT Analizi Tablosu

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
• Yükseköğretim Kurulunun varlığı Anayasa ile sabittir • Yükseköğretim alanında yetkili olarak düzenler ve denetler. • Yükseköğretimi yönlendirir. • Çok sayıda paydaşı vardır. • Nitelikli insan gücü yetiştirilmesi planlanır. • Güçlü bilişim tabanına sahiptir. • Çok geniş insan kaynaklarına doğrudan erişir. • Akademik görevlendirmelerle insan kaynakları etkili bir şekilde kullanılır. • Uluslararasılaşmayı sağlayacak araçlara ve uygulamalara sahiptir.	• Yükseköğretim kurumlarının artışıyla Yükseköğretim Kurulu'nun kaynakları aynı oranda geliştirilememesi • Yükseköğretim mevzuatında birtakım eksiklerin var oluşu • Diğer kamu kuruluşları Yükseköğretim Kurulu'nun yetki ve görevlerini yeterince bilinmemesi • Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nda insan gücünün sürekli değişmesi .
FIRSATLAR	TEHDİTLER
• Bilgi teknolojisi ilerlemeleri • Yükseköğrenim talebinin artması • Türkiye'nin uluslararasılaşmasıyla yükseköğretimin dünya çapında tanınması • Yükseköğretime hızla çoğalan ilgi • Başarılı bir şekilde uygulanan Bologna Süreci • Hayat Boyu Öğrenim'e artan talep • Küresel yükseköğretim alanında önemli bir rol oynayan Türkiye yükseköğretim sistemi • Güçlü ilişkilerin diğer kurum ve kuruluşlarla var olması • Geniş ve dinamik bir hedef kitle • Bilimsel gelişmeye odaklı paydaşlarla projeler yapılması • Paydaş imkanlarının kurumsal altyapıda kullanılması • Yükseköğretim alanında üst hedeflere varmak için yeterli insan gücü ve bilimsel kaynak hafızasına sahip olması	• Hızlı büyümeyle birlikte yükseköğretim sistemindeki iş yükünün artması. • Geniş, genç ve dinamik hedef kitleye rağmen taleplerin karşılanmasında zorluklar yaşanması. • Nitelikli insan kaynaklarının akademik hayattan ziyade diğer sektörlerle yönelmesi. • Akademik personelin özlük haklarında dezavantajlı durumlar.

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı, ss.26.

Her ne kadar güçlü yönlerin ilham verici bir tarafı olsa da zayıf yönler eksikliklerin tespit edilip giderilmesi anlamında kurum açısından büyük bir tabloyu gösterir niteliktedir. Raporda zayıf yönlere bakıldığında Kılavuzda belirtildiği üzere “nelere odaklanmalıyız” sorusunun cevabını sağlıklı bir şekilde verdiğini söylemek mümkün olacaktır. Bu kapsamda, kurumun nicelik olarak büyümesi, gelişmesi, daha büyük boyutlara evrilmesine rağmen teşkilat yapısı ve insan kaynaklarının yeterli ve sağlıklı şekilde geliştirilememesinin eksikliğine vurgu yapılmıştır. Öte yandan yükseköğretim mevzuatında bulunan eksiklik ve yetersizliklerin zayıflığa sebebiyet verdiği ortaya konurken, diğer kamu kuruluşlarıyla kurulan ilişkilerde görev, sorumluluk, bilgi, iş birliği konularında göze çarpan eksikliklere değinilmiştir.

Yine Tablo 7’den yola çıkıldığında fırsatlar ve tehditler bölümünde kurumun muhtemel avantajları, gelişime açık ilham noktalarına temas etmesi gerekirken, tehditler bölümünde idarenin dışında gerçekleşen olumsuzluğa yol açabilecek etkilerden bahsetmesi beklenmektedir. Fırsatlar açısından bakıldığında raporda daha çok dünyada son dönemlerde daha da efektif bir şekilde etkisini arttıran bilgi teknolojilerinde gelişmeler odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir. Uluslararasılaşma, hedefler, insan kaynağı, çeşitli yurtdışı projelerinin çıktıları gibi konular fırsat olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan hedef kitlenin geniş ve dinamik olmasının yanında Türkiye yükseköğretimine bütün dünya çapında artmaya başlayan ilgi de yine bir fırsat olarak görülmüştür. Fırsatlar bölümünde eğitim ve bilim politikaları anlamında çağdaş dünyanın değerlerini takip etme, benimseme, analiz etmeyle kurum yapısını daha efektif ve verimli hale getirmeye çalışan düşünce yapısının hakim olduğu ortaya koyulmuştur.

2.4.3. GELECEĞE BAKIŞ

Bu bölüm raporda *bir bakışta stratejik plan* başlığı adı altında raporun ilk bölümü olarak yer almıştır. Raporun bu denli önemli bileşenlere ilk olarak yer vermesi kurumun bakış açısı bağlamında önemli bir parametre olarak karşımızda durmaktadır. Kurulun geleceğe bakışını net bir şekilde gösteren vizyon, misyon ve temel değerleri inceleyeceğimiz bu bölüm diğer kısımlara nazaran daha fazla ehemmiyetlidir denilebilir. Kılavuzda belirtildiği üzere idarenin varoluş nedeni ve geleceğini sembolize eden

değerler sistemi örgüsüne buradan net olarak ulaşılabilir, bu durum kurulun özeti niteliğinde olacaktır.

2.4.3.1. Misyon

Öncelikle misyon bölümü detaylı incelendiğinde kurulun misyonu *“Yükseköğretimi planlamak, düzenlemek, yönlendirmek, koordine etmek ve denetlemek suretiyle ülkenin bilimsel, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak”* olarak belirtilmiştir. Kılavuzda belirtildiği üzere misyon kısa ve net oluşturulmuştur. Öte yandan idarenin varoluş nedenini açıkça anlatır nitelikte olmasıyla niçin sorusuna cevap verir niteliktedir. Misyon ifadesi süreç odaklı olmaktan çok sonuca odaklı olması bakımından kriterleri sağlar niteliktedir. Misyon ifadesi geniş bir kapsayıcılıkta olmasıyla kime hizmet sunduğu noktasında net bilgiler içermektedir. Kılavuza göre yine misyon bildirimi ne ve nasıl sorularına yanıt vermelidir. İdarenin hangi hizmetleri karşıladığı noktasında planlama, düzenleme, yönlendirme, koordine etme ve denetleme hizmetlerinin karşılanmasına yönelik çalışmalarda bulunduğu değinilmiş bu yönüyle kapsamlı bir izahat yapılmıştır. İdarenin hizmetlerini ne şekilde sunduğu sorusunu içinde barındırır şekilde yukarıda belirtilen şekilde net, kısa ve kapsamlı bir cevap içerdiği belirtilebilir.

İçerik niteliği açısından misyon bildirimine bakıldığında misyon, yükseköğretim ve çağdaş eğitim kuramları açısından önemli bir rolü temsil etmektedir. İfade, Türkiye'nin yükseköğretim sistemini yönlendiren ve denetleyen kurumların sorumluluklarını açıkça belirtmektedir. Misyon ifadesinin ilk bölümü, yükseköğretimi planlamak, düzenlemek, yönlendirmek, koordine etmek ve denetlemek gibi faaliyetlerin yükseköğretim sisteminin etkin bir şekilde işlemlerini sağlamayı hedeflemektedir. Bu, Türkiye'nin yükseköğretim politikalarının belirlenmesi ve uygulanması konusunda bir kılavuz sağlama amacını yansıtmakla birlikte bu tür bir yönlendirme ve düzenleme, yükseköğretimde kalite güvencesi, kaynakların etkin kullanımı, programların uygunluğu ve üniversitelerin toplumsal ihtiyaçlara cevap verme yeteneği gibi konuları içerir.

İfade, ülkenin bilimsel, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişimine katkıda bulunma amacını da vurgulamaktadır. Yükseköğretimin sadece akademik bilgi üretimi ve yayılmasıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda toplumsal, ekonomik ve teknolojik ihtiyaçları karşılayacak araştırma ve inovasyon faaliyetlerini teşvik etmeyi amaçladığının

belirtilmesi noktasında yerinde bir konuya temas etmektedir. Bu şekildeki ifadeden yola çıkarak, yükseköğretim sistemi, ülkenin rekabet gücünü artırmak, ekonomik kalkınmayı desteklemek ve toplumsal sorunlara çözüm bulmak için bir araç olarak kullanıldığı fikrine ulaşılabilir.

Bu misyon ifadesi, yükseköğretim ve bilim politikalarının Türkiye'nin gelişimi ve ilerlemesi için stratejik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Öğrencilerin ve araştırmacıların yeteneklerini geliştirmek, bilimsel keşifleri ve yenilikleri teşvik etmek, kaynakların etkin kullanımını sağlamak ve yükseköğretim sistemini uluslararası standartlara uygun hale getirmek gibi hedefleri içermesi yönünden oldukça önem arz etmektedir.

Ancak, bu misyon ifadesinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, politika yapıcılarının ve yükseköğretim kurumlarının iş birliği içinde çalışması ve kaynakların yeterli ve adil bir şekilde dağıtılması önemlidir. Ayrıca, politikaların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir, çünkü yükseköğretim ve bilim alanları hızla değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir.

2.4.3.2. Vizyon

İlgili bölümden ulaşılabileceği üzere kurum vizyonunu şu şekilde belirlemiştir: *“Ülkemizin kalkınma hedefleri doğrultusunda nitelikli bilimsel faaliyetler yürütmek, araştırma süreçlerini teşvik etmek, bilgi ve teknoloji üretmek, bilimsel verileri yaymak, yükseköğretim kurumlarımızı evrensel bilim dünyasının seçkin üyeleri haline getirmek ve milli, ahlaki, insani değerleri taşıyan topluma yararlı olma şuuruna sahip bireyler yetiştirmek.”*

Vizyon bildirimine bakıldığında Kılavuzda belirtildiği üzere geleceği sembolize eden bir amacı taşıdığı söylenebilir bu yönüyle vizyon geleceğe yönelik geniş bir perspektif oluşturma sürecini ortaya koyan değerli bir alan olarak ön plana çıkmaktadır. Kılavuzdan yola çıkıldığında ilk kriter olarak vizyon bildiriminin kısa, net ve akılda kalıcı olmasına vurgu yapılmaktadır. Vizyona bakıldığında çok kısa olmasa da net bir ifade örgüsünü barındırdığı söylenebilir. Vizyonun içinde barındırdığı ifadeler idealist ve özgün bir yaklaşımla hazırlandığı izlenimini uyandırmakta bu açıdan da Kılavuza

uygunluk arz etmektedir. İddialılık ve ulaşılabilirlik arasında dengeyi gözetme anlamında bakıldığında ise vizyonda bahsedilen hedeflerin tamamı ileriye dönük ulaşılabilirliği yüksek hedefler olarak öne çıkmakta bu yönüyle ulaşılması iddia edilen hedeflere yönelik tutarlılığın söz konusu olduğu söylenebilir. Ayrıca bildirim kısa vadeli hedef ve projeler yerine orta ve uzun vadeli hedef ve projelere yönelik hazırlanması itibarıyla gayet yerinde geniş bir çerçeve kapsamında hazırlanmıştır.

Yine vizyon bildirimi Kılavuz çizgileri doğrultusunda irdelendiğinde başarıyı çevremizi de ele aldığımızda toplumsal düzeyde hangi sonuçlarla sağlamak istiyoruz? sorusunun cevabı olan toplumsal perspektif alanına yönelik bir temas da bulunmaktadır. Ülkenin kalkınma hedefleri ile paralel değerleri taşıyan topluma yararlı olma şuuruyla sahip bireyler yetiştirme hedefi tüm bunlar toplumsal faydadan ayrı düşünülemez boyutta olduğundan vizyon bildiriminin bu perspektife dair son derece tutarlı olduğunu söylemek mümkündür. Sektörde neyi başarmak istiyoruz sorusuna yükseköğretimin kalite ve niteliğinin daha da artırılması şeklinde cevap verildiğini görebiliriz. Kurumsal perspektif anlamında ise nasıl bir idare ortaya çıkarmak istiyoruz ve idare olarak neyi başarmak istiyoruz? sorusunun cevabı niteliğinde; yükseköğretim kurumlarının geleceğinin evrensel bilim dünyasındaki gelişmelerin paralelinde seyredeceği fikri ortaya çıkmakta bu açıdan kurumsal perspektif anlamında da başarılı bir vizyon çalışması uygulanmıştır.

Vizyon bildiriminde yer alan ifadelerden özetle kurum tarafından ülkemiz için önemli görülen başlıkları bir arada sentezlersek, vizyondaki ifadeleri aşağıdaki şekilde yorumlayabiliriz.

Nitelikli bilimsel faaliyetler yürütmek, araştırma süreçlerini teşvik etmek: Bu hedef, yükseköğretim kurumlarının bilimsel araştırmaların yapılması, yeni bilgi ve teknolojilerin üretilmesi konusunda öncü olmasını hedeflemektedir. Nitelikli araştırma faaliyetleri, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilirlik ve yenilikçilik sağlayabilir.

Bilgi ve teknoloji üretmek: Bu hedef, yükseköğretim kurumlarının bilgi ve teknoloji üretimine odaklanmasını vurgular. Bilimsel çalışmalar ve araştırmalar yoluyla yeni bilgilerin üretilmesi, teknolojik ilerlemenin desteklenmesi ve yenilikçi çözümlerin geliştirilmesi, ülkenin rekabet gücünü artırabilir.

Bilimsel verileri yaymak: Bu hedef, bilimsel bilginin yayılmasını teşvik etmeyi amaçlar. Araştırma sonuçlarının yayınlanması, bilimsel toplantılar ve konferanslar aracılığıyla paylaşılması ve açık erişim politikalarının benimsenmesi, bilimsel verilerin geniş bir kitleye ulaşmasını kolaylaştırabilir.

Yükseköğretim kurumlarımızı evrensel boyutta seçkin üyeler haline getirmek: Bu hedef, yükseköğretim kurumlarının uluslararası düzeyde tanınan ve saygın bir konuma sahip olmasını hedefler. Akademik iş birliklerinin güçlendirilmesi, uluslararası projelerin desteklenmesi ve uluslararası öğrenci ve araştırmacıların çekilmesi gibi faaliyetler bu hedefin gerçekleştirilmesine yardımcı olabilir.

Milli, ahlaki, insani değerlere bağlı olarak topluma yararlı olma şuur ve hedefine sahip bireyler yetiştirmek: Bu hedef, yükseköğretim kurumlarının sadece akademik bilgiyi değil, aynı zamanda milli, ahlaki ve insani değerleri de önemseyen bireylerin yetişmesine odaklanmasını vurgular. Eğitimin sadece akademik başarıya değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluk, etik değerler ve kültürel farkındalık gibi alanlara da odaklanması önemlidir.

Bu vizyon ifadesi, yükseköğretim ve bilim politikalarının, sadece akademik başarıyı değil, aynı zamanda toplumsal kalkınma, yenilikçilik, etik değerler ve kültürel miras gibi alanları da kapsamasını vurgulamaktadır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için, yükseköğretim kurumlarıyla iş birliği içinde çalışan politika yapıcılar, kaynakların etkin kullanımını sağlayan stratejilerin oluşturulması ve uygulanması önemlidir. Ayrıca, öğrenci ve araştırmacılara destek sağlayan politikaların geliştirilmesi ve sürekli olarak değerlendirilmesi de önemlidir.

2.4.3.3. Temel Değerler

Temel değerler, misyon ve vizyonun çizdiği gelecek çerçevesi içerisinde kurumsallaşmanın sağlanması ile uzun vadeli başarıya ulaştıracak değerlerin inşa edilmesi süreci olarak açıklanabilir. Bu yönüyle temel değerler kurum kültürünün yapıtaşı konumunda olacağından kurumun gelecek tasavvuru açısından önemini korumaktadır.

“Planda değerler bölümüne bakıldığında 11 tane değer belirlenmiş olduğu görülmektedir. Bu değerler şu şekilde ifade edilmiştir:

- Yenilik merkezli
- Fırsat eşitliğine saygı ve sosyal adalet anlayışı
- Çeşitliliklere saygı
- Kalite
- Katılımcılığın teşviki
- Bilimsel rekabete açıklık
- Şeffaf yönetim anlayışı
- Hesap verebilirlik
- İş birliği
- Akademik ve bilimsel kısıtlanmama
- Kurumsal özgünlük (Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı: 7).”

Belirlenen değerlerin kurumun misyon ve vizyonu ile uyumlu olması yönüyle başarılıdır. İlk olarak yenilikçilik kriteri ile başlanması kurumun geleceğe yönelik bakış açısını ortaya koyması itibarıyla önemlidir. Çağdaş değerlerin her zaman kurumun önünde bir değer olarak durması ileriye dönük yönünü tayin etmede oldukça faydalı olacaktır. Yeniliklerin sürekli olarak takip edilmesi ve kurumun imkanları nispetinde uygulanması hem kurumun prestijini arttıracak hem de hizmet ettiği misyon ve vizyonun uygulanabilirlik derecesini arttıracaktır. Yenilik bu yönüyle gelecek planına direkt etki edecek önemli bir değer olarak önümüze çıkmaktadır.

Diğer bir değer olarak fırsat eşitliği ve sosyal adalet ilkesi benimsenmiştir. Kurum bağlamında düşünüldüğünde fırsat eşitliği bilimsel çalışmalarda bulunacak kadronun sağlıklı bir şekilde belirlenmesi açısından gereklidir. Bilimsel çalışmalar yürütenler ve yürütmek isteyenlere yönelik ortak standartlarda bir fırsat eşitliğinin sağlanması rekabet ve liyakat zemininde son derece önem arz etmektedir. Fırsat eşitliği bu yönüyle yükseköğretim ve bilim politikalarının oluşturulma, ilerleme, geleceğe yönelik tasarlanması anlamında eksik olması düşünülemeyecek bir değerdir. Sosyal adalet bununla bağlantılı olarak düşünüldüğünde birey ve toplum ilişkisinin adil bir zeminde ilerlemesi anlamında ortaya çıkabilir. Diğer değerlere göz attığımızda çeşitlilik ve kalitenin de kurumun işlerliğine katkı sağlayacağı açıktır katılımcılığın da desteklendiği bir kurumda geleceğe yönelik planlar yapılırken daha şeffaf olunması ve tutarlı planların hayata geçirilmesi mümkün olacaktır.

Bilimsel üretim anlamında bakıldığında akademik ve bilimsel özgürlük kurumsal özerklik ile birleştğinde ortaya çıkacak çalışmaların Türkiye'nin çağdaş eğitim politikalarına katkı sağlayacağı düşünülebilir bu yönüyle belirlenen temel değerlerin yükseköğretim ve bilim politikaları bağlamında Kılavuza uygunluk arz ettiği söylenebilir. Yine diğer bir değer olarak bilimsel rekabet ortamının oluşturulmasından bahsedilmiştir. Bilimin diğer bütün alanlarda olduğu gibi rekabetin ateşleyici gücünün hissedildiği bir ortamda kurgulandığında geleceğe yönelik olumlu bakış açısı oluşturmalarının yanında çıktı boyutuyla verimliliğin yüksek olacağı bir konumu mümkün kılacağından söz edilebilir. Tüm bunların ışığında kurumun belirlediği değerlerin çağdaş eğitim anlayışı bağlamında olumlu, tutarlı karşılıklarının olduğu görülmesinin yanında Kılavuzda belirtilen kriterlerle de örtüşmektedir.

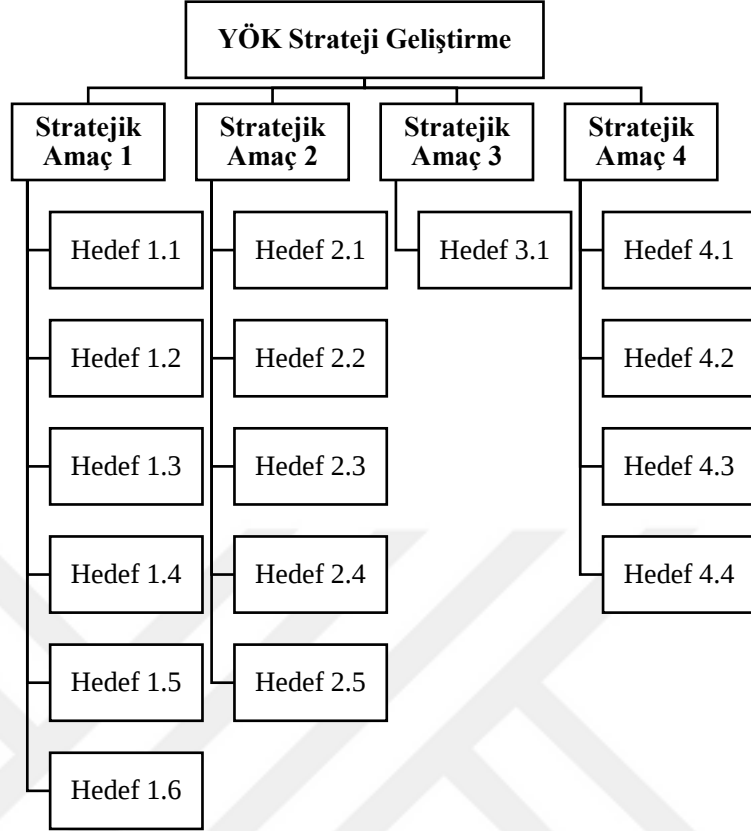
2.4.4. STRATEJİ GELİŞTİRME

Misyon, vizyon ve temel değerlerin ışığında gerçekleştirilmesi planlanan amaç ve hedeflerin değeri ortadadır. Raporda ilgili bölüm *“hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler”* başlığıyla başlamıştır. Bu bölümde hedeflere ve bu hedeflerin gerçekleşmesinde hangi birimin sorumlu olacağına yönelik bilgilendirme yapılmıştır. Amaç, hedef ve ilgili birimler şeklinde bir sıralama öngören Kılavuzun sıralamasında ufak bir değişiklik yapılarak hedef birimleri öne alınmış olsa da Kılavuza uygun şekildeki noktalardan devam edilecektir.

2.4.4.1. Amaçlar

Amaçlar kurumun ana rotasını belirlerken ortaya koyulacak çıktıların kalitesinin belirlenmesinde gidilen yolun tasarlanmasında köşe taşı görmesi yönüyle yüksek önceliktedirler.

Tablo 8: YÖK Strateji Geliştirme Tablosu



Kaynak: Yükseköğretim kurulu 2019-2023 Stratejik Planı, sf.34-54.’den uyarlanmıştır.

Kurumların ortaya koyduğu bildirim çalışmaları bu yönüyle gelecek perspektifini göstermektedir.

Bu açıdan amaçların değerlendirilmesi bakımından Tablo 8’e göre yorumladığımızda ortaya koyulan stratejik amaç ve hedeflerin nicelik ve niteliği bağlamında önemli verilere ulaşırız. Söz konusu amaçların hedefleri oluşturuyor olması bakımından hedeflerin içerikleri, kurumun genel hatlarına uygun şekilde hazırlanmış mıdır sorusuna en iyi cevabı bütüncül şekilde vermek için amaçları tek tek incelemek sağlıklı olacaktır.

“Stratejik Amaç 1: Nitelikli ve sayısal olarak yükseköğretimi milli ve uluslararası standartlara uygun bir şekilde etkili ve verimli bir şekilde planlamak ve yönetmek

Stratejik Amaç 2: Yükseköğretim kurumlarının yetkinliklerini ve işleyişlerini geliştirmek

Stratejik Amaç 3 : Yükseköğretim denetim sisteminin etkinliğini ve etkililiğini artırma

Stratejik Amaç 4 : Üniversitelerarası kurulun kurumsal kapasitesini ve işleyişini ilerletme (Yükseköğretim kurulu 2019-2023 Stratejik Planı: 34-54)”

Yukarıdaki amaçlar Kılavuz perspektifinde hedefler için bir çerçeve sunar niteliktedir. Vizyon ve temel değerlere uygunluk bakımından çok geniş kapsamlı amaçlara yer verilmiştir. Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade edilmiş, ancak buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamayıp kısa ve öz bir tanım yapılmıştır.

Amaçların kapsamına göz atıldığında yerelden globale gelişimi destekleyen bir çerçeve çizilmiştir. Yükseköğretimin kapasitesini geliştirerek daha etkili ve uluslararası bir niteliğe büründürülmesi anlamında kurumsal kapasitenin de işleyişini daha efektif hale getirmek amaçların genel çerçevesini oluşturmaktadır. Raporda verilen dört amaç Kılavuz bağlamında yeterli olmakla birlikte bir tane amaç da kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik oluşturulmuştur.

Yükseköğretimin ulusal politikalardan ziyade uluslararası politikaları da takip edip ona uygun planlama ve yönetim mekanizmasını işletmesi vizyona paralellik açısından önemli bir çıktı sağlamaktadır. Burada ulaşılmak istenen netice net olarak ifade edilmiş ve geleceğe yönelik güçlü bir perspektif çizilmiştir. Ayrıca geleceğe yönelik olumlamanın yanı sıra kurumun işleyişinin de değişim ve dönüşüme uğramasından bahsedilmesi noktasında Kılavuza uygunluk göstermektedir. Diğer amaçlar değerlendirildiğinde kurulun kapasitesi ve işleyişini geliştirici çabaların yanında denetim sistemine vurgu yapılmış üniversitelerarası kurumsal kapasite ve iletişimin artırılmasından bahsedilmiştir.

İfade edilen amaçların Türkiye'nin yükseköğretim ve bilim politikalarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynayacağı ortadadır. Nitelikli ve nicelikli olarak yükseköğretimi milli ve uluslararası standartlara uygun bir şekilde etkin ve etkili bir şekilde planlamak ve yönetmek, ülkemizin yükseköğretim sistemini uluslararası düzeyde rekabetçi hale getirmeyi hedefler. Bu, kaliteli eğitim verme, kaynakların etkin kullanımı, programların uluslararası standartlara uygunluğu ve öğrencilerin uluslararası platformlarda rekabet edebilirliklerini sağlama gibi unsurları içerir.

Yükseköğretim kurumlarının yetkinliklerini ve işleyişlerini geliştirmek, eğitim kalitesini artırmak ve uluslararası alanda tanınan kurumlar oluşturmak için önemlidir.

Kurumların kapasitelerini güçlendirmek, altyapılarını iyileştirmek, akademik kadrolarını güçlendirmek ve yönetim sistemlerini geliştirmek, üniversitelerin araştırma, eğitim ve toplumsal hizmetler konusundaki etkinliklerini artırır.

Yükseköğretim denetim sisteminin etkinliğini ve etkililiğini artırmak, yükseköğretim kurumlarının hesap verilebilirliklerini ve kalite standartlarını sağlamada önemlidir. Denetim süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, kurumların kalite güvencesi, yönetim ve mali yönetim alanlarında standartlara uyumlarını sağlar.

Üniversitelerarası kurulun kurumsal kapasite olarak geliştirilmesi ve işleyişinin takibi, yükseköğretim sisteminde iş birliği ve koordinasyonu teşvik eder. Bu amaç, üniversiteler arasında bilgi ve kaynak paylaşımını artırarak, stratejik planlama, politika oluşturma ve kaynakların etkin kullanımı konularında iş birliğini sağlamayı hedefler. Bu sayede, üniversiteler daha güçlü ve daha dayanıklı bir yükseköğretim sistemi oluşturabilirler.

Bu amaçlar, Türkiye'nin yüksek kaliteli bir eğitim, araştırma ve inovasyon kültürü, rekabetçi ve uluslararası tanınan kurumlar ve toplum için değer yaratan bireyler yetiştirme konusunda ilerlemesine katkıda bulunmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirmek için politika yapıcılar, yükseköğretim kurumları, akademisyenler ve diğer paydaşlar arasındaki iş birliği ve sürdürülebilir politika uygulamaları önemlidir.

2.4.4.2. Hedefler

Hedef bağlamında 4 ana amaç üst başlığında 12 alt hedef belirtilmiştir. Bu hedefler detaylı irdelendiğinde hedeflerin amaçlar başlığı altında şu şekilde belirtilebilir:

“Stratejik Amaç 1: Yükseköğretimi ulusal ve uluslararası standartlara uygun şekilde nitelikli ve nicelikli olarak planlamak ve yönetmek.

Hedef 1.1. Yükseköğretim kurumlarının, birimlerinin ve programlarının açılmasıyla ilgili karar alma süreçlerini geliştirerek, ülke ve bölge planları, iş dünyasının ihtiyaçları ve küresel eğilimlerle uyumlu hale getirmek

Hedef 1.2. Yükseköğretim sistemindeki insan kaynaklarını hem niceliksel hem de niteliksel olarak geliştirmek

Hedef 1.3. Yükseköğretim sistemindeki öğrenci kapasitesini hem niceliksel hem de niteliksel olarak artırmak

Hedef 1.4. Türkiye'nin yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma düzeyini yükseltmek.

Hedef 1.5. Yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitelerini geliştirmek için stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve takip etmek

Hedef 1.6. Yükseköğretim kurumlarının paydaşlarıyla işbirliğini geliştirmek için stratejiler belirlemek, ilgili süreçleri tanımlamak ve takip etmek

Stratejik Amaç 2: Yükseköğretim kurulunun kapasitesini ve işleyişine yönelik iyileştirme adımları atmak

Hedef 2.1. Belge, veri ve bilgi yönetim sistemlerini geliştirici faaliyetlerde bulunmak ve çalışmalarını yaygınlaştırmak

Hedef 2.2. Dijitalleşme sürecinde, yükseköğretim kurumlarının talepleri ve işlemlerinde bürokrasiyi azaltarak karar alma süreçlerini hızlandırmak, mevcut süreçleri iyileştirmek ve Kurulumuz tarafından sunulan hizmetlerin e-Devlet üzerinden tamamlanmasını sağlamak

Hedef 2.3. İnsan kaynaklarını sektörel gerekliliklere göre geliştirmek

Hedef 2.4. Kurumsal ve kurumlar arası iletişimi ve işbirliğini etkinleştirmek

Hedef 2.5. Yükseköğretim Kurulu tarafından yönetilen değişim programları (Mevlana, Farabi) ve yurtdışı destek programlarını daha etkin bir şekilde yönetmek

Stratejik Amaç 3: Yükseköğretim denetim sistemini daha etkin ve etkili hale getirmek

Hedef 3.1. Yükseköğretim Gözetim ve Denetim Sistemiyle alakalı olan Mevzuatı amaç ve hedefler istikametinde geliştirmek

Stratejik Amaç 4: Üniversitelerarası kurulun kurumsal kapasitesinin faaliyet alanı ve işleyişini geliştirmek

Hedef 4.1. Üniversitelerarası Kurula Ait Mevzuatı Geliştirmek

Hedef 4.2. Konsey ve Komisyonların Karar Alma Süreçlerini İyileştirmek

Hedef 4.3. Üniversitelerarası Kurulun Fiziki ve Teknolojik Altyapısını Geliştirmek

Hedef 4.4. Yurtdışında Alınan Doktora, Sanatta Yeterlik, Doçentlik ve Profesörlük Unvanlarının Değerlendirme İş ve işlemlerini Geliştirmek ve Süreci Hızlandırmak (Yükseköğretim kurulu 2019-2023 Stratejik Planı: 34-54).”

Hedefler alt başlıklarıyla ele alınıp incelendiğinde birçok noktaya yönelik önemli tespitler ortaya çıkacaktır.

Yükseköğretimi ulusal ve uluslararası standartlara uygun şekilde nitelikli ve nicelikli olarak planlamak ve yönetmek: Yükseköğretimi ulusal ve uluslararası standartlara uygun bir şekilde nitelikli ve nicelikli olarak planlamayı ve yönetmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, yükseköğretim kurumlarının, birimlerinin ve programlarının açılmasıyla ilgili karar alma süreçleri geliştirilerek, ülke ve bölge planları, iş dünyasının ihtiyaçları ve küresel eğilimlerle uyumlu hale getirilmektedir. Ayrıca, yükseköğretim sistemindeki insan kaynakları hem niceliksel hem de niteliksel olarak geliştirilmekte ve öğrenci kapasitesi artırılmaktadır. Türkiye'nin yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma düzeyinin yükseltilmesi, küresel ölçekte rekabet edebilir ve uluslararası iş birliklerini artırabilecek bir ortamın oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bununla birlikte, yükseköğretim kurumlarının araştırma kapasitelerini geliştirmek için stratejiler belirlenmekte, ilgili süreçler tanımlanmakta ve takip edilmektedir. Ayrıca, yükseköğretim kurumlarının paydaşlarıyla iş birliğini geliştirmek için stratejiler oluşturulmakta ve ilgili süreçler izlenmektedir.

Kurulun kapasite ve işleyişin içeren iyileştirme çalışmaları yapmak: Türkiye'nin yükseköğretim anlayışı, yükseköğretim kurulunun kapasitesini ve işleyişini iyileştirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, belge, veri ve bilgi yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için faaliyetlerde bulunmaktadır. Dijitalleşme sürecinde, yükseköğretim kurumlarının talepleri ve işlemlerinde bürokrasinin azaltılması, karar alma süreçlerinin hızlandırılması, mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ve hizmetlerin e-Devlet üzerinden tamamlanması sağlanmaktadır. Ayrıca, insan kaynakları sektörel

gerekliliklere göre geliştirilmekte, kurumsal ve kurumlar arası iletişim ve iş birliği etkinleştirilmekte ve Yükseköğretim Kurulu tarafından yönetilen değişim programları ve yurtdışı destek programları daha etkin bir şekilde yönetilmektedir.

Yükseköğretim denetim sistemini daha etkin ve etkili hale getirmek: Eğitimin odağındaki kurum olarak, yükseköğretim denetim sistemini daha etkin ve etkili hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Yükseköğretim Gözetim ve Denetim Sistemiyle ilgili mevzuat amaç ve hedefler doğrultusunda geliştirilmektedir. Denetim sisteminin etkinliğini artırmak için gerekli düzenlemeler yapılmakta ve denetim süreçleri iyileştirilmektedir. Bu sayede, yükseköğretimde kalite kontrolü sağlanmakta ve kurumlar arasında eşitlik ve adalet prensiplerine dayalı bir denetim sistemi oluşturulmaktadır.

Üniversitelerarası kurulun kurumsal kapasitesinin faaliyet alanı ve işleyişini geliştirmek: Türkiye'nin yükseköğretim ve bilim politikaları, üniversitelerarası kurulun kurumsal kapasitesini ve faaliyet alanını geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, üniversitelerarası kurula ait mevzuat geliştirilmekte ve kurulun işleyişi iyileştirilmektedir. Konsey ve komisyonların karar alma süreçleri iyileştirilerek daha etkin bir yapı oluşturulmaktadır. Bu sayede, üniversitelerarası kurulun etkinliği ve etkin işleyişi sağlanarak, yükseköğretim alanında koordinasyon ve iş birliği artırılmaktadır.

Amaçlar ve hedefler incelendiğinde Kılavuzda belirtilen noktalara uygun olduğu söylenebilir. Amaçlar durum analizinde ulaşılan tespitlerle uyumlu olmasının yanı sıra idarenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek nitelikte hazırlanmıştır. Ayrıca hedefler ve amaçların iddialı olmasının yanı sıra ulaşılabilir olup olmadığı değerlendirildiğinde iddialı ve ulaşılabilir oldukları görülebilmektedir. Amaçların hedefler için bir çerçeve oluşturmasının gerekliliği bağlamında bakıldığında birbiriyle örtüşen bir örgünün kurulduğu fikrine ulaşabiliyoruz. Hedefler alt başlığında ise yine amaçlarla örtüşür şekilde açık, anlaşılabilir, iddialı, sonuç odaklı ve belli bir zaman çerçevesini çizen hedeflerin varlığından söz edilebilir.

2.4.4.3. Performans Göstergeleri ve Stratejiler

Performans göstergelerinin içeriği değerlendirildiğinde Kılavuzda çeşitli noktalardan bahsedilmiştir. Kurumda mevcut programların yeni standartlara göre değerlendirme oranı ilerlemektedir. Yükseköğretim Eğitim Programları kapsamında oluşturulan danışma kurulu bünyesinde düzenli olarak yıllık toplantılar yapılmaktadır ve

bu sayede programların gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi için bir platform kurulmuştur. Benzer şekilde, Meslek Yüksekokulu Koordinasyon Kurulu da yıllık toplantılar düzenlemekte ve programlarının etkinliğini artırmak için çalışmalar yapmaktadır. Kılavuzda belirtilen noktalar ve bu kurulların faaliyetleri, yükseköğretimde kalite ve standartların yükseltilmesine yönelik önemli bir adımdır.

Aynı şekilde, kuruma bağlı üniversitelerin dünya akademik başarı sıralamalarında yükseliş kaydetmesi hedeflenmektedir. 2022 yılı itibariyle 5 üniversitemiz ilk 500 içerisinde yer almışken, 2023 yılına gelindiğinde bu sayının 2 üniversiteyle ilk 100'e yükselmesi hedeflenmektedir. Bu, üniversitelerimizin uluslararası alanda rekabet gücünü artırmak için yapılan çalışmaların bir göstergesidir.

Yükseköğretimde doktora eğitimine önem verilmekte ve araştırma görevlilerinin yurt dışında tez aşamasında araştırmalar yapmaları desteklenmektedir. Bu bağlamda, YÖK-YUDAB tarafından yurtdışına gönderilen araştırma görevlisi sayısı artmaktadır. Bu, doktora programlarının kalitesinin yükseltilmesi ve uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi açısından önemlidir.

Yabancı dil seviyesinin yükseltilmesi de yükseköğretimde önemli bir hedef olarak belirlenmiştir. YÖK Yabancı Dil Eğitimi kapsamında, öğretim elemanlarının yurt dışında katıldıkları yabancı dil kursları desteklenmektedir. Bu sayede, öğretim elemanlarının dil becerilerini geliştirmeleri ve uluslararası iletişimi daha etkin bir şekilde sağlamaları hedeflenmektedir.

Akademik iş birlikleri, uluslararasılaşma ve birçok etkenin değerlendirildiği performans göstergelerinde değişim programları, kurumun iş birliği yaptığı kurulların katkılarıyla oluşturulan genel çerçeveye detaylı yer verilmiştir.

Raporda performans göstergelerine giriş bölümünde genel performans göstergeleri bölümünde yüzeysel ve ana hatlarıyla yer verilirken daha sonraki bölümlerde performans göstergeleri başlığı altında detaylı açıklamalara yer verilmiştir. Kılavuzdaki öngörülen değerleri kapsayıcı şekilde nitelik ve nicelik içeren verilerle oluşturulması bakımından performans göstergeleri hedeflerle alakalı verilere dayalı net ve somut bir çizginin çizilmesini mümkün kılmaktadır. Göstergelerin belirsizlikten uzak, net, açık ve keskin çizgilerle ifade edilmesi öngörüsü paralelinde düşünüldüğünde raporun bu kriterlere uygun hazırlanmıştır.

44 performans göstergesi belirlenmiş ve bu göstergeler Kılavuzda belirtildiği şekliyle kapsayıcı, anahtar gösterge olmasının yanında alt programlara yönelik de çeşitli tespitler sunması bakımından önem arz etmektedir. Göstergelerin yıllara bölünmüş şekilde değerler içerirken her değerın kazanım katsayısı yıllara göre artarak yükselmiştir. Bu yönüyle söz konusu göstergelerin hedeflere yönelik katkısı önemli boyutlarda gerçekleşmiştir. Temel anlamda ilk bölümde verilen göstergelere göz atıldığında göstergelerin toplantı, personel, proje, kurum, aday, üniversite, kaynak sayıları gibi çeşitli nitelikleri barındırdığı bunlarla alakalı artarak devam eden bir başarı grafiğı oluşmuştur.

2.4.4.4. Maliyetlendirme

Tahmini maliyetler dönemlere ayrılmış hedefler ve amaçlar üzerinden raporlanmıştır. Toplam tahmini maliyetlerin 2019 yılından 2023 yılına doğru arttığı görölmektedir.

Maliyet tablosunda amaçların altyapısını oluşturan hedeflerin ilgili alanlarına maliyetler verilmiştir. Tablodaki maliyet rakamları, belirli amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için tahmin edilen bütçe miktarlarını göstermektedir. Bu rakamlar, stratejik planın uygulanması ve hedeflerin başarılması için gereken finansal kaynakları göstermektedir.

Maliyetlendirme idarenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu her türlü maddi kaynağın etkin yönetilmesi için önemli olmasının yanı sıra stratejik planlamaya dayandırılmak zorundadır (SBB, 2021:53). Bu yönüyle maliyetlendirme tablosuna Kılavuz çerçevesinden yaklaşıldığında hedeflere yönelik tahmini maliyetlerin çıkarıldığı görölmektedir. Yalnız, 4 amaç etrafında oluşturulan 16 hedeften sadece hedef 1.2, 1.3, 2.3 2.5'i kapsayan 4 sütun doldurulmuş kalan 12 sütunda herhangi bir maliyetlendirme verisine yer verilmemiştir. Bu açıdan bakıldığında büyük eksiklikler içeren bir maliyet tablosu ortaya çıkmıştır.

Maliyetlendirmedeki bu eksikliğın sehven yapılmış olunma ihtimaline karşı hedef kartlarına bakılmış ancak belirtilen eksiklik hedef ve stratejilerin belirlenmesi aşamasında da devam etmiştir. Maliyetlendirme, Kılavuzda üzerinde durulan oldukça önemli, şeffaflıktan taviz verilmemesi gereken bir alan olmasına karşın söz konusu eksikliklerin yer alması raporun Kılavuza uygunluğunu tartışmalı hale getirmektedir.

2.5. TÜBİTAK STRATEJİK PLANININ İNCELENMESİ

Bilimsel ve teknik araştırmalar ekseninde faaliyet gösteren TÜBİTAK'ın diğer kurumlar kadar stratejik konumu ortadadır. Ortaya koyduğu çalışmaları bağlamında kurumun stratejik planlama kapasitesinin ölçülmesi, raporda yer verdiği noktaların Kılavuz perspektifinde değerlendirilerek sağlıklı sonuçlara ulaşılması anlamında rapor detaylarıyla ele alınacaktır.

2.5.1. HAZIRLIK SÜRECİ

Rapor hazırlık sürecini ana hatlarıyla özetleyen bir model şemasıyla başlamaktadır. Kılavuzda yer alan noktaların da dahil edildiği bu şema rapora başlamadan önce verilen genel bir bilgilendirme olarak ilk başta yer almaktadır. Kurulların oluşturulması, durum analizi, geleceğe yönelim ve diğer konu başlıklarının eksiksiz yer aldığı söz konusu şema ile rapora başlanması ilerleyen aşamalara yönelik olumlu, özenli ve eksiksiz bir rapor izlemine bırakmaktadır.

Rapor stratejik planlama modelinin ardından stratejik planlama noktasında sorumlu ekiplerin bir tablo ile belirtilmesiyle devam etmektedir tabloda birinci ikinci üçüncü ve dördüncü derecede sorumlular kapsamında; hazırlık ve eğitim izlencesinin ortaya konulması, durum analizi, geleceğe yönelik perspektif, kalkınma bakanlığı ile ilgili yazışmalar, düzeltme onay ve yayın başlıklarında hangi ekip ve grupların sorumlu olduğuna yönelik net bir şema sunulmuştur. Bu yönüyle bakıldığında hangi bölümü hangi ekibin hazırlayacağına yönelik sistemli bir çalışma ortaya koyulmuştur.

Raporda hazırlık dönemi çalışmaları ve hazırlık programı kapsamında bu çalışmalara başlandığının süreci içeren genelge ile duyurulduğu belirtilmiştir. Kurul, koordinasyon ekibi ve birimlerin olduğu gruplarının oluşturulmuş ayrıca bu grupların gerekli eğitimleri alması için çalışmalar yapılmış stratejik plan hazırlama takviminin oluşturulduğu belirtilmiştir (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı: 8).

Kılavuzda belirtildiği üzere stratejik planlama kurulu ve ekipleri gerekliliğe uygun şekilde hazırlanmıştır. Stratejik planlama kuruluna üst yönetici başkanlık etmiş ve kurul üst düzey yöneticilerden oluşturulmuştur. Stratejik plan ekipleri yine koordinasyon ekibi ve stratejik planı hazırlama ekibi olmak üzere iki ekipten oluşturulmuştur. Üyeler

arasında farklı uzmanlık alanlarına göre bir dağılımın söz konusu olması Kılavuza uygunluğu arttırmaktadır.

Nicelik bakımından stratejik plan çalışma gruplarının net sayılarını yer verilmiş bu yönüyle hem nitelik hem nicelik açısından yapılacak olan çalışmanın ana hatları detaylarıyla ortaya konulmuştur. Kılavuzda belirtildiği üzere stratejik planı hazırlamakla sorumlu olan bütün ekip üyelerine gerekli eğitimlerin verildiği, plana yönelik geliştirici toplantılarında yapılmasının sağlandığı bu toplantıların nerede yapıldığı nasıl yapıldığı hangi aralıklarla yapıldığı, çalıştayların içerikleri toplantıların hangi konular üzerine yönelik yapıldığı noktasında net bir bilgilendirme sunulmuştur.

Stratejik planlama görevlendirmelerinin uygun şekilde yapıldığı stratejik planlama ekibi isminin yanı sıra unvanı ve kurul görevi bazında belirtilmiştir. Genel hatlarıyla bakıldığında stratejik planın hazırlık aşamasına yönelik Kılavuza uygun bir giriş yapıldığını söylemek mümkündür. Ortaya koyulan bölüm kriterleri sağlar nitelikte, hazırlık sürecini özetler durumdadır. Bölüm başında hazırlık sürecinin kapsamlı bir şekilde izah edilmesi raporun devamında da başarılı bir sunumu mümkün kılmıştır.

2.5.2. DURUM ANALİZİ

Kurumların ortaya koyduğu çalışmalarda hazırlık aşamasının önemi ortadadır. Hazırlık sürecini başarılı bir şekilde geçiren kurumların mevcut durumlarına yönelik detaylı kritik yapıp şu an bulundukları konumu tahlil ve tetkik etmelerini amaçlamaktadır. TÜBİTAK raporunun ilgili bölümüne detaylı bir incelemeyle bakarak çıkarımlarda bulunmak raporun başarısı noktasında önemli parametreleri ortaya koyacaktır.

2.5.2.1. Kurumsal Tarihçe

Kurumsal tarihçeye ikinci bölümde detaylı şekilde yer verildiği şekliyle, TÜBİTAK'ın kuruluşuna ve geçirdiği çeşitli değişimlere, kurumsal yapı, kültürünü etkileyen gelişmeler ve çeşitli projelere genel olarak temas edilen kurumsal tarihçe, Kılavuza yönelik şartları taşımaktadır. Kurumun tarihi müktesebatına detaylı ve hacimli yer verilmiş kuruma dair önem arz eden verilerle bitirilmiştir. Bu yönüyle kurumsal tarihçe Kılavuza uygunluk arz etmektedir. Birçok noktaya temas edilen tarihçede kurumun ana hatlarıyla tanıtımının yanında önemli verilere de yer verilmiştir. Öte yandan

Kılavuzda ideal bir kurumsal tarihçenin 1 sayfaı geçmeyeceği belirtilmiş iken raporda bu durumun 3 sayfadan fazla hazırlanmış sınır aşılmıştır.

2.5.2.2. Mevcut Plan Değerlendirmesi

Mevcut planı değerlendirmesine bakıldığında öncelikle mevcut planın 5018 Sayılı Kamu Malı Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun bir gereği olarak temel stratejik yönetim ilkeleri çerçevesinde stratejik planların hazırlandığına değinilmiştir. 2013-2017 yıllarını kapsayan rapor ayrı bir başlıkta değerlendirilmiş, kısa orta ve uzun vadeli amaç, ilkeler, politikalar, hedeflere yönelik belli bir çerçevenin çizileceği belirtilen raporda kaynakların dağılımı, etkin verimli ve tutumlu kullanılması şeffaf ve hesap verebilir bir kamu düzeninin oluşmasına katkı sağlanması hedefinden bahsedilmiştir.

Kalkınma planları hedefler etkili ve ekonomik verimliliğin sağlanması siyasi irade ve kamuoyuna karşı hesap verebilirlik ekseninde yapılacak faaliyet ve hizmetlerin gerekliliğine, bu süreçlerin içeriğine yer verileceği belirtilmiştir. İlerleyen bölümlerde raporun değerlendirmesine gelişim raporları, değerlendirme toplantıları, birim faaliyet/idare faaliyet raporu başlıklarıyla devam edilmiştir.

Amaç ve hedeflerden yola çıkılarak kurumun hedeflenen faaliyetlerini gerçekleştirip gerçekleştirilmediğinin değerlendirilmesine dair bir gelişim raporunun oluşturulduğu ve bu oluşturulan raporla sürecin tamamen takibinin yapılacağı bu takibe binaen çıktıların değerlendirileceğinden bahsedilmiştir. Yine bu raporun takibinin yapılması için her 3 ayda bir başkan yönetiminde değerlendirmelerin, karşılıklı oturumların karşılaşılan sorunların ve çözüm yollarının paylaşılacağı toplantı planlamalarından bahsedilmiştir. Daha sonra ilgili idare hakkındaki genel bilgilerle birlikte kullanılan kaynaklar hedefler amaçlar bütçenin etkin kullanıp kullanılmadığı mali bilgiler stratejik plan ve programa uyulup uyulmadığı koordinasyon ekibi ve diğer ekiplerin etkinliğinin ölçülmesi ve bütün bu verilerin olduğu faaliyet raporunun üst yöneticiye sunularak daha sonra kamuoyu ile paylaşılması planlandığı belirtilmiştir (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı: 159).

Tablo 9: TÜBİTAK Rapor İzleme Süreci

İzleme Adımları	İzleme Sıklığı	Sorumlular
Gelişim Raporları	3-6-9 Aylık Periyotlarda	Tüm Birimler
Performansa Dair Göstergeler	3-6-9 Aylık Periyotlarda	Tüm Birimler
Değerlendirme ve İzleme Toplantıları	3 Aylık Periyotlarda	Başkanlık
İdare ve Birim Faaliyet Raporları	Yıllık Bazda	Tüm Birimler

Kaynak: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı, ss.8.

İzleme ve değerlendirme konusunda Tablo 9’da yer verildiği üzere bu raporun gelişim raporları, performans göstergeleri, değerlendirme toplantıları, birim/idare faaliyet raporu gibi belli periyotlarda izleme sıklığı oluşturulmuş ve sorumlular belirlenip raporlarının takibatının yapılmasının sağlanacağı belirtilmiştir. Oluşturulan bu izleme sıklığı ve tayin edilen görevlilerin net olarak ortaya koyulmuş olması raporun bütünlüğünü, niteliğini ve hazırlık sürecini ifade etmektedir. Tablo 9’a bakıldığında izleme adımları net olarak oluşturulmuş, izleme sıklığı ve sorumlular eksiklik olmayacak şekilde açıklanmıştır.

Bölümde 2013-2017 yıllarını kapsayan mevcut plan ile 2018-2022 yıllarını kapsayan planın karşılaştırmalı analizine de yer verilmiştir. Bölüm Kılavuz perspektifinden incelendiğinde mevcut raporu değerlendiren kriterlere uyumlu bir bölümdür. Yine bu bölümde gelecek planla alakalı Çevre şartlarından bahsedilmiş, genel anlamda çerçeve çizilmiştir. Yapılacaklar ve sorumluluklar arasında denge başarılı şekilde kurulmuş hedef ver performans göstergelerini çağrıştıracak ifadelere yer verilmiştir. Hassas bir şekilde oluşturulan bu plan geleceğe yönelik güçlü bir perspektifi içinde barındırmasının yanı sıra raporun hazırlanmasındaki aşamalar titizlikle ele alınarak geniş bir çerçevenin sunulması sağlanmıştır.

2.5.2.3. Mevzuat Analizi

Yasal yükümlölükler ve mevzuat analizi başlığıyla oluşturulan bu bölümde mevzuat bilgilerine yer verilerek ilgili kanunlar ve mevzuat kaidelerine yer verilmiştir. Yasal mevzuatta yer aldığı şekliyle kurumun kuruluş amacına yer verilmiştir ardından kurumun kanunda belirtilen görevlerini değinilmiş burada 13 adet görevi tek tek açıklanan kurumun mevzuatta yer alan görev sorumluluk ve kapsamlarına geniş bir şekilde yer verilmiştir.

Kanun ve kanun hükmünde kararnameler başlığı altında birçok yönetmeliğe yer verilmiş bütün detaylarıyla yönetmelik ve kanunlar açıklanmıştır. Kılavuz perspektifinden irdelendiğinde kurumun yapısını ve sınırlarını net olarak çizen yasal yükümlölükler listesinin geniş ve eksiksiz biçimde hazırlanmıştır. Amaç, hedef ve kapsamın niteliklerinin net olarak çizildiği bu raporda gayet açık ve kapsayıcı bir dil kullanılmış kısa ve öz bir çerçeve çizilmiştir.

Öte yandan raporda bir eksiklik olarak Kılavuzda belirtilen mevzuat analizi tablosuna yer verilmemiştir. Söz konusu tabloda yasal yükümlölükler, dayanak, tespit ve ihtiyaçların yer aldığı bölümlerin şematik olarak ifade edilmesi istenilmiş olmasına rağmen raporda bu tablo yer almamıştır.

2.5.2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Raporda üst politika belgeleri kapsamında 2014-2018 Onuncu Kalkınma Planı, 2017-2019 Orta Vadeli Program ve 65. Hükümet Programında bulunan ilgili paragraf, madde ve bölümlere değinildiği görölmektedir. Kılavuz açısından herhangi bir eksiklik söz konusu değildir, öngörülen tablo şematik olarak da yansıtılarak detaylıca açıklanmıştır.

Üst politika belgelerinde e-devletten yatırım teşvik programlarına uluslararası çalışmalardan yerel sistemlere kadar geniş hizmet yelpazesinin kurumun görevleri arasında olması Türkiye'nin eğitim anlayışına katkı sağlaması ve başat aktör olması açısından önemlidir. Okullar, üniversiteler, kobiler, uluslararası programlar gibi birçok kurum ve kuruluşun bilimsel ve teknolojik açıdan gelişmesi noktasında çalışmalarını

yukarıda söz edilen programlar çerçevesinde geliştiren kurumun gelecek vizyonunun şekillenmesinde bu programlar aktif rol oynamaktadır.

2.5.2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Bölüm Kılavuzuna birebir uygun olacak şekilde tablo ile şematik olarak oluşturulmuştur. Herhangi bir metne yer verilmeyen bölümde sadece tabloyla yetinilmiştir.

Tablo 10: TÜBİTAK Faaliyet ve Hizmetler Tablosu

FAALİYET ALANI	ÜRÜN / HİZMET
Proje Destek Hizmetleri	Akademik Proje yapımında kullanılan Destekler
	Sanayi ve AR-GE Gelişim Proje Destekleri
	Kamu'da AR-GE'ye Yönelik Destekler
	Uluslararası Bazda Proje Destekleri
	Bilim ve Toplum Eksenli Proje Destekleri
Burs ve Destek Hizmetleri	Eğitim ve Burs Programları
	Araştırmaya Yönelik Burs Programları
	Geliştirici Etkinlik Destekleri
AR-G Hizmetleri	Yeni Ürün/Sistem Geliştirme
	Yeni Yöntem ve Anlayışlar Geliştirme
	Bilgi Üretmek
	Milli Olacak Şekilde ve Stratejik Alanlarda Özel Projeler Üretmek ve Gerçekleştirmek
	Araştırma Süreçlerinin Altyapısını Geliştirmek
Endüstriyel Hizmetler	Test ve Analiz Noktasındaki Hizmetler
	Ölçüm ve Değerlendirme Hizmetleri
	Muayene Hizmetleri
Ulusal ve Uluslararası Eşgüdüm ve Koordinasyon	Bilim ve Teknoloji Başkanlığının Sekretarya Hizmetleri
	Ulusal BTY Politikasını geliştirmeye yönelik Stratejik Çalışmalar Planlanması ve Politika Fikirlerinin Oluşturulması
	AB Ekseninde Programlar için Ulusal Koordinasyon Hizmeti
	Evrensel Toplantıları Düzenleme ve Katılma
	Uluslararası Kuruluşlara Üyelikler
	BTY Alanında Anlaşmalar

Kaynak: (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı: 48)

Tablo 10'dan da anlaşılabacağı üzere toplamda 7 faaliyet alanında 32 ürün/hizmete yer verilmiştir. Ulusal ve uluslararası çalışmalarıyla önemli bir rolü olan kurumun AR-GE, eğitim, projelendirme süreçleri gibi birçok alanda aktif rol aldığı belirtilmiştir.

Faaliyet alanları ve hizmetlerin detaylı olarak detaylı olarak yer aldığı tabloda faaliyet alanlarını içeren ürün ve hizmetler açıklanmıştır. Ortaya koyulan tablo iç ve dış çevrenin detaylı şekilde irdelenerek kurumun faaliyette bulunduğu alanları ortaya koyması ve bu alanlardan sunulan hizmetleri detaylı şekilde belirtmesi yönüyle öne çıkmıştır.

2.5.2.6. Paydaş Analizi

Raporda paydaşlar net bir şekilde sunulmuştur. Paydaşlar sınıflandırmaya tabi tutularak lider, çalışan, müşteri, hizmet sağlayıcı, stratejik ortak ve temel ortak olarak belirlenmiştir.

Tablo 11: TÜBİTAK Paydaş Listesi

Paydaş Listesi	Lider	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Hizmet Sağlayıcı
Toplum		X			X
TBMM	X	X	X		
Hükümet	X	X	X		
Başbakanlık	X	X	X		
Bilim Teknoloji Yüksek Kurulu	X				
Sayıştay			X		
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	X	X	X		X
Kalkınma Bakanlığı		X		X	X
YÖK		X		X	X
ÖSYM				X	X
Milli Eğitim Bakanlığı		X		X	X
Maliye Bakanlığı				X	X
Diğer Bakanlıklar ve Kamu Kuruluşları		X			X
Türk Silahlı Kuvvetleri		X			
TÜİK				X	X

Kaynak: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı ss.50.'den kısaltılarak uyarlanmıştır.

Kılavuzda yer aldığı üzere paydaşların belirlendikten sonra liste olarak açıklanması gerekliliğine uygun şekilde hareket edildiği görülmektedir. Tablo 11'de bazı

paydaşlara yer verilmiştir. Toplamda 32 paydaşın yer aldığı 6 sınıfla nitelikli bir eşleştirme yapılmıştır.

İç ve dış paydaşlar detaylı olarak açıklanmış kısa ve öz yapılan sınıflandırmalarla paydaşların net olarak anlaşılması sağlanmıştır. Bu açıdan paydaş analizi Kılavuza uygun ve sağlıklı bir şekilde oluşturulmuştur.

Paydaşların önceliklendirilmesi ve değerlendirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasının gerekliliği Kılavuzda ayrıca bahsedilmiştir. Bu açıdan bakıldığında paydaşların ayrıntıları, öncelik durumlarına göre sıralanması, değerlendirilmesi gibi noktalara uygun şekilde yer verilmiştir. Paydaşlar detaylı bir sınıflandırmaya tabi tutulmuş Paydaş, Ürün/Hizmet Matrisi oluşturulmuştur. Ürün hizmet matrisi bütün paydaşları kapsayacak şekilde ve tüm detayları içerecek şekilde hazırlanmıştır. Yaklaşık olarak iki sayfadan oluşan bu bölümde paydaşların nitelikleri ve detaylarına yer verilmiş anlaşılır bir çerçeve çizilmiştir.

Raporun en büyük eksiği paydaş etki önem matrisine yer verilmemesidir. Öte yandan paydaşlara yönelik 3 anketin uygulandığı verisine yer verilmiştir. Bu yönüyle bakıldığında paydaşlarla Kılavuzun öngördüğü şekliyle güçlü bir birliktelik ve verimli bir raporlama yapılmıştır. Ayrıca bu anketlerin yanı sıra geleceğe yönelim anketine de yer verilmiş paydaşların görüşlerinin alınmasına yönelik çaba harcanmıştır. İç paydaş anketinin tam 4838 personele, dış paydaş anketinin ise 12.132 paydaşa uygulandığı bilgisinin verildiği raporda iç ve dış anket sonuçlarının yanında anketi dolduranların eğitim seviyesi, cinsiyeti gibi önemli verilere yer verilmiştir.

Ayrıca geleceğe yönelim anketleri başlığında misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesine yönelik 13.610 kişi ile anket yapıldığı belirtilmiştir. Bu anketin sonucunda ise paydaşların şu noktada mutabık kaldıkları vurgulanmıştır. Paydaşlar söz konusu ankette kurumu ilgilendiren çeşitli konularının kurum açısından milli ve stratejik olarak önemli olduğu kanaatine varmışlardır. Bu sayede paydaşlar da sürece dahil edilmişlerdir.

2.5.2.7. Kuruluş İçi Analiz

Raporda Organizasyon yapısı başlığıyla ele alınan bu bölümde kurum kültürü, personel yapısı ve insan kaynakları, çeşitli projeler gibi başat faktörlerin değerlendirmesi

yapılmıştır. Öncelikle TÜBİTAK bilim kurulunun görev ve sorumluluklarından bahsedilmiş ardından detaylı bir şekilde Kılavuza uygun olarak organizasyon şemasına yer verilmiştir. Başlangıçta başkanlık birimleri ile alakalı detaylı bilgilendirmede bulunulmuş ardından kurum içerisinde bulunan AR-GE birimlerine değinilmiştir.

Raporda Kılavuzun öngördüğü aşağıdaki başlıklara yönelik bir sıralamanın yerine içerik olarak bu başlıkları karşılayan ancak şekil/başlık yönüyle farklılık gösteren tanımlamalar kullanılmıştır. Öncelikle insan kaynakları analizi bakımından değerlendirildiğinde insan kaynakları yapısı başlığı altında Kılavuzun öngördüğü niteliklere burada değinilmiştir. Kurumda 2016 itibarıyla 4773 personel görev yapmakta bu sayıyı %57,2 oranında kadrolu, %42,8 oranında proje personelinin oluşturduğu vurgulanmıştır. Personelin 5 ana grupta toplandığı ve statülerine göre ayrımlara tabi tutularak farklı sınıflandırmalar çerçevesinde unvanlarına göre kadrolaşma yapıldığı bilgisine yer verilmiştir.

Fiziki kaynak analizi bakımından değerlendirildiğinde Kılavuza uygun şekilde fiziki kaynak analizi yapılmamıştır. İdarenin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların özellikleri ve sayıları ile alakalı net bir verinin olmayışı sebebiyle Kılavuz bağlamında eksiklik söz konusudur.

Teknoloji ve bilişim altyapısı bakımından ise oldukça zengin bir içeriğin sunulduğu görülmektedir. Ağ ve sistem, veri tabanı, siber güvenlik başlıklarıyla alt yapı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Sistem ve iletişim başlığında geliştirilen projelerin mahiyetlerine yönelik detaylı bilgilendirmelerin sunuldu gözlemlenmektedir. Devam eden bölümde detaylı bir şekilde kurum içerisinde yürütülen birçok projeye yer verilmiş kurumsal analiz anlamında genel bir çerçevenin oluşturulması sağlanmıştır. Mali kaynak analizi ile alakalı verilere ise maliyetlendirme bölümünden ulaşılmıştır. Maliyetlendirme bölümünde yer alan hususların tek bir başlık altında olmaması Kılavuza uygunluk göstermese de herhangi bir anlaşılma sorunu oluşturmamıştır.

2.5.2.8. PESTLE Analizi

Kılavuzda politik (P), ekonomik (E), sosyal (S), teknolojik (T), yasal (L) ve çevresel (E) etkenler şeklinde belirtilen bölüm, raporda yasal (L) etkenlere yer

verilmeyecek şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca çevresel faktörü de sektörel başlığı altında ele alınmıştır. Analiz koordinasyon ekibince değerlendirilmiş ardından stratejik plan hazırlama ekibiyle detaylı çalışmaların ardından son hali verilmiştir. Kılavuzda belirtilen PESTLE matrisi doğru şekilde uygulanmış hatta her etkene ayrı bir matris düzenlenerek anlaşılabilirliğin artmasına katkı sağlanma amacı güdülmüştür.

İlk olarak politik çevre ele alınmış devletin özel sektörün Ar-Ge çalışmalarına destek sunması, bilim insanlarıyla iş birliğinin artması gibi pozitif yönlere değinilmiştir. Öte yandan TÜBİTAK'ın sorumlu bulunduğu mevzuatın hacmi sebebiyle faaliyetlerinde zorluklar yaşama ihtimali, bölgede ortaya çıkan siyasi istikrarsızlık sonucu güvenlik ile alakalı bölgesel risklerin artması gibi ihtimaller göz önünde bulundurulmuştur. Bu anlamda politik aktörlerin dahil edildiği olası ihtimallerin masaya yatırıldığı kapsayıcı bir politik analiz olmuştur (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı: 58).

Ekonomik çevre etkeni açısından rapora göz atıldığında ulusal ve uluslararası alanda ekonomik işbirliklerinin artması, yine bu alanda özel sektör ve kurum/kuruluşlar arasındaki iletişimin güçlü tutulması pozitif bir etki olarak sunulmuşken hammadde maliyetlerinin artması, yerli patent lisanslama faaliyetlerindeki eksiklikler, yerli şirketlerin yabancılara devredilmesi gibi konular negatif etkili olarak tanımlanmıştır (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı: 59).

Sosyal çevre analizinde ise kurumun ortaya çıktığı sosyal popülasyonu ortaya koyucu şekilde kültürel eğilimler, demografik yapı ve nüfus istatistiklerine değinildiği belirtilmiştir. Giderek bilgi toplumu olma yolunda ilerlemenin, bilgi ve iletişim teknolojilerinin doğru ve etkin kullanımının artmasının, eğitim seviyesinin yükselişiyle beraber milli Ar-Ge'ye duyulan güvenin artması gibi pozitif etkili durumların değerlendirmesi yapılmıştır. Öte yandan kamuoyunda TÜBİTAK'ın imajının yıpranıyor olması, yine kamuoyunda Ar-Ge konularında beklentinin çok büyük olması gibi etkenlerin negatifliğiyle ön plana çıktığına vurgu yapılmıştır.

Teknolojik çevre açısından rapor incelendiğinde KOBİ'lerin teknolojik bir dönüşüm gerçekleştirerek büyümesi, etkin bir hal almasının yanında endüstri 4.0, teknoloji transfer ofisleri, Alternatif ve yenilenebilir enerji kaynaklarının (Biyokütle (biomass), güneş, rüzgâr vb.) gelişiminin ve kullanımı ile nükleer teknoloji konusunda

adımlar pozitif etkiye sahip etmenler olarak ortaya konulmuştur. Öte yandan nitelikli çalışan, araştırmacı ve teknik personelin gelişim hızının teknolojik gelişmelere yetişememesi, yüksek teknoloji ihracatının istenen seviyede olmayışı, ihtiyaç hissedilen teknolojik ürünleri Ar-Ge ile üretmek yerine tedarige yönelinmesi, dışa bağımlılık paralelinde ileri malzeme üretim ve gelişiminin yeteli seviyede olmaması olumsuz etkiler olarak ön planda tutulmuştur.

Son olarak sektörel çevreye bakıldığında hedefler çerçevesinde öncelikli sektörlerle yönelik eylem planının hazırlanması, bilim ve teknoloji alanında inovatif hareketliliğin gözlemlenmesi, girişimciliğin nitelikli bir insan gücüne bürünmesi ve bu alandaki insan kaynağı artışı pozitif etkilere sahip alanlar olarak belirtilmiştir. Öte yandan Ar-Ge çalışmalarının hedeflenen oranda olmayışı, ithal edilen yurtdışı ürünlerinin pazardaki payının artması, bilimsel yayın alanında uluslararası dergilerde yer alan yayınların yetersizliğinin devam etmesi gibi tespitler ise negatif etkiler olarak ifade edilmiştir.

Bu bölümde ciddi anlamda titiz bir çalışmanın yürütüldüğü rahatlıkla görülmekte buna paralel olarak bu analizlerden yola çıkarak bir sonraki adımda belirteceğimiz GZFT analizinin oluşmasına ciddi katkıların sunulduğu görülmektedir. PESTLE analizi neticesinde güçlü, zayıf yanların yanı sıra fırsatlar ve tehditler aşamaları oluşturulmuş bilimsel bir mantıkla raporun işlerliği sağlanmıştır.

2.5.2.9. GZFT Analizi

PESTLE analizinin bulgularına göre hazırlandığından söz eden kurumun güçlü, zayıf yanlarının yanı sıra önündeki fırsat ve tehditlerin ele alındığı bu bölüm gelecek perspektifi sunması, kurumun hedef ve amaçlarının ortaya koyulmasında açısından kıymetlidir. Bu bağlamda koordinasyon ekibince stratejik plan hazırlama ekibi ve çalışma gruplarına taslak olarak sunulması maksadıyla ortaya konulan GZFT analizlerinin değerlendirildiği ardından yapılan toplantılarla son şeklinin verildiğine değinilmiştir. Detaylı hazırlanan raporda 28 madde güçlü yanları, 16 madde zayıf yanları, 41 madde fırsatları içerirken tehdit olarak da 27 madde sıralanmıştır (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı: 62).

Başlıca güçlü yanlar olarak devlet kurumlarının odağında bilim ve teknolojinin yer alması, başarılı projelerin artışıdaki oranın getirdiği katma değeri yüksek ürünlerdeki artış, ülkenin AR-GE'ye bakışındaki değişim ve dönüşüm gibi noktalara değinilmiştir. Yine uluslararası projelerin yoğunlaşması özellikle Avrupa Birliği Araştırma ve İnovasyon Çerçeve Programlarının ulusal anlamda TÜBİTAK tarafından koordine edilmesi, nitelikli personel ve laboratuvar oranının artmasında ülkede söz sahibi ve sorumlu bir kurum olarak öne çıkılması gibi birçok etken güçlü yönler olarak sıralanmıştır. Sürdürülebilir bir bilim anlayışına katkı sunması açısından güçlü yönlerin ümit vadeder veriler sunduğunu söylemek mümkündür.

Zayıf yanlara bakıldığında öncelikle kurumsal anlamdaki zayıf yönlerle değinilmiş kurumsal başarıların kamuoyuna yeterince yansıtılamaması, bu kurumsal ilişkileri ve işbirliklerini düzenli bir şekilde yürütecek koordine mekanizmasını bulunmaması, tanıtım anlamında yapılan faaliyetlerin istenilen seviyede olmaması, kurumsal performans yönetiminin yeterince kuruma yansıtılamaması, insan kaynakları politikasındaki eksiklikler, araştırma merkezi ve enstitülerin iletişim bilgi paylaşımı gibi konularda çeşitli eksikliklere sahip olması, geliştirilen ve dönüştürülen teknolojik imkanlardan faydalanmak adına yeterince etkin adımların atılamaması, altyapı konusunda satın alma anlamında yapılan faaliyetlerin mükerrerlik teşkil etmesi gibi konular başlıca zayıf alanlar olarak belirtilmiştir.

TÜBİTAK'ın zayıf yönlerini objektif bir şekilde ortaya koyması ve ileride belirteceğimiz üzere risk analizleri ile bu zayıf yönlerle nasıl başarılı adımlar atılabilir şeklinde sorular sormasıyla Kılavuza oldukça uygun ve ileriye dönük nesnel bir bakış oluşturulmuştur.

Madde olarak en uzun bölüm fırsatlar bölümüdür. Fırsatlar bölümünün bu denli geniş kapsamlı hazırlanması aslında kurumun gelecek vizyonunu gelecek perspektifini önündeki fırsatların nasıl değerlendireceğine yönelik yol haritasını ortaya koymaktadır. Fırsatlar genel olarak AR-GE ve bilim teknoloji alanındaki çalışmaları ön plana alan ve bu alanda nasıl daha başarılı olunabilir, fırsatlar nasıl değerlendirilebilir? sorularına cevap aramıştır. Özellikle toplumda teknolojiye olan ilginin artması ve teknolojinin yaygınlaşmasına yönelik çalışmaları geliştirebilecek potansiyelde olması fırsat olarak değerlendirilmiştir.

TÜBİTAK'ın bilim ve teknoloji alanında öncü kuruluş olması sebebiyle toplumsal bir prestij sahibi olması, bilim ve teknoloji sahasındaki Türkiye'nin çabaları ile uluslararası alanda önüne hedefler koyan bir yapının varlığı ülkenin ekonomik olarak hacminin genişlemesine yönelik ümit vadeden değişim özel sektörün arkaya bakış açısını farklılaşması ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmelerin hızlanacak olması düşüncesi, Türkiye'nin bilim ve teknoloji alanında gelişmesiyle beyin göçünün tersine şekilde ülkeye yönelmesi, Türk savunma sanayindeki olumlu gelişmelerin AR-GE sektörüne yansması bilim ve teknoloji alanında inovatif çalışmalarla yeni bir ekosistem yaklaşımlarını benimsenmesi, üniversite sayılarının artması, fikri ve sınai haklar konusunun oldukça önem kazanması, toplumun eğitim seviyesinin artarak arzu edilen seviyede bilim ve teknoloji alanında düşüncelerin oluşmaya başlaması fırsatlar çerçevesini oluşturmuştur.

Tehditler kurumun mevcut durum ve geleceğe yönelik atacağı adımlarda karşılaşılabileceği zorluklar, engeller, olumsuz durumların ele alındığı bölümdür. Başlıca tehditler arasında, kamuda karar almada araştırma ve veriye dayanmama alışkanlığı, Ar-Ge anlamında ulusal politikaların hem ülke içinde hem de uluslararası politikalara entegrasyonu noktasında yapılan düzenlemelerin yetersizliği yer almaktadır. Mevzuatların yoğunluğu ve iş yapmayı zorlaştırması, hammadde tedarik ithalat ve ihracat süreçlerinde yaşanan sıkıntıların teknolojik gelişmelere olan etkileri, uluslararası dergilerde yayınlanan makale ve bilimsel verilerin sayı bakımından yetersizliği gibi tehditler de belirtilmiştir.

2.5.3. GELECEĞE BAKIŞ

Kurumların mevcut durumlarının ortaya koyulması ne kadar önemliyse de mevcut durumdan hareketle gelecek perspektifinin doğru ve net çizilmesi bir o kadar üzerinde durulması gereken noktayı oluşturmaktadır. Geleceğe bakış anlamında kurumun değerlerinin incelenmesi çalışmanın anlaşılabilirliğini arttıracaktır.

2.5.3.1. Misyon

Misyon bildiriminde “*Bilim, Teknoloji ve Yenilik alanında Ülkemizin rekabet gücünü ve refahını arttırmak*” olarak belirlemiştir. Kılavuzda belirtildiği üzere misyon kısa ve net oluşturulmuştur. İdarenin varoluş nedenine değinmesi bakımından niçin

sorusuna cevap verir niteliktedir ancak doyurucu bir varoluş nedeni ortaya konulmamıştır.

Kapsamlı bir şekilde varoluş nedenini açıkladığı bir misyon bildiriminin ortaya koyulmasının Kılavuza uygunluk bağlamında daha yerinde olacağı söylenebilir. Misyon ifadesi süreç odaklı olmaktan çok sonuca odaklı olması bakımından kriterleri sağlar niteliktedir. Misyon ifadesi kime hizmet sunduğu noktasında net bilgiler içermektedir.

Kılavuza göre yine misyon bildirimi ne ve nasıl sorularına yanıt vermelidir. İdarenin karşıladığı hizmetler bağlamında ne sorusuna cevap verilmesine rağmen bu hizmetlerin nasıl karşılanacağı noktasında misyonda eksiklikler bulunmaktadır. Yapılacak olan hizmetler nasıl ve ne şekilde, hangi surette yapılacağıyla alakalı herhangi bir cümlelerin yer almaması önemli bir eksikliği oluşturmaktadır.

Kısa ve öz bir misyon hazırlanması her ne kadar önem arz etse de temel değerlerden yoksun bir misyon bildiriminin kurumu net olarak ifade etmeyi zorlaştıracığı unutulmamalıdır. Bütün bu kriterler bağlamında hazırlanan misyon bildiriminin çeşitli eksiklikleri de içerisinde barındığını söylemek yerinde olacaktır. Misyonda gerekli değişikliklerin yapılmasının ardından Kılavuza daha uyumlu ve kurumu hakkıyla tanıtır şekle gelecektir.

Türkiye'nin bilimi algılama süreçlerinin inşasında başat aktörlerden olan kurumun misyonunun teknoloji, yenilik ve bilim alanında olması gelecek perspektifi açısından önem arz eder niteliktedir. Ülkenin uluslararası alanda rekabetinin artması gelişmelerin takip edilerek politika yapma ve karar alma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine ciddi anlamda katkı sağlayacaktır. Bu yönüyle rekabet gücünün geliştirilmesi ve refahın artırılmasının politik, ekonomik ve birçok açıdan kayda değer bir çıktı oluşumunu tetikleyerek muasır medeniyetler seviyesine ulaşmayı kolaylaştırabileceği öngörülebilir.

2.5.3.2. Vizyon

Vizyon bildiriminde *“Türkiye'nin Bilim, Teknoloji ve Yenilik alanında bağımsız ve lider ülke olmasını sağlayacak çalışmalara öncü Kurum olmak”* olarak belirlendiği görülmektedir.

Kılavuz bağlamında ilk kriter olarak vizyon bildiriminin kısa hazırlanmış, net ve zihinde kalır şekilde olması bir gereklilik olarak vurgulanmaktadır. Vizyona bakıldığında kısa ve temel noktaları ele alır nitelikte oluşturulmuştur. Yine vizyonun ele aldığı değerler ve çizdiği perspektif anlamında idealist ve özgün bir tablo çerçevesinde fikirler ele alınmıştır. İddialılık ve ulaşılabilirlik arasında dengeyi gözetme noktasında ise vizyonda bahsedilen hedeflerin tamamı ileriye dönük ulaşılabilirliği yüksek hedefler olarak öne çıkmakta bu yönüyle ulaşılması iddia edilen hedeflere yönelik tutarlılık söz konusudur. Ayrıca bildirim kısa vadeli hedef ve projeler yerine orta ve uzun vadeli hedef ve projelere yönelik olması itibarıyla yerinde ve geniş bir çerçeve kapsamında hazırlanmıştır.

Toplumsal düzeyde başarıya ulaşmak için çevremizle birlikte hangi neticelere ulaşmak istiyoruz? sorusunun cevabı olan toplumsal bakış açısı alanına yönelik bir teması da görmek mümkündür. Ülkenin kalkınmasına yönelik hedefleri, bilimsel eksenindeki faaliyetler, araştırma örgüsünü, bilgi ve teknoloji üretimi, bilimsel verileri, milli, ahlaki, insani değerleri taşıyan topluma yararlı olma şuuruna sahip bireyler yetiştirme hedefi tüm bunlar toplumsal faydadan ayrı düşünülemez boyutta olduğundan vizyon bildirimi tutarlı hazırlanmıştır.

Sektörde neyi başarmak istiyoruz sorusuna bilim, teknoloji ve yenilik alanında bağımsız ve lider ülke inşası şeklinde cevap verilmiştir. Kurumsal perspektif anlamında ise nasıl bir idare istiyoruz veya idare düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? sorusunun cevabı niteliğinde; ulusal ve uluslararası çapta kapsamlı bir hamle ile bağımsız ve lider bir ülke fikri ortaya çıkmakta topyekûn bir kalkınma hedeflenmektedir bu açıdan kurumsal perspektif açısından da başarılı bir vizyon çalışması uygulanmıştır.

2.5.3.3. Temel Değerler

Misyon ve vizyon izdüşümünde hazırlanan temel değerler kurumun gelecek beklentilerini öngördüğü değerleri barındırması açısından önem arz etmektedir. Tablo 12’den anlaşılabacağı üzere temel değerler aşağıda yer aldığı şekliyle belirtilmiştir.

Kurumsal değişim ve dönüşümün sağlıklı bir şekilde sağlanmasına katkıda bulunması açısından kişi, süreç ve performans odaklı bir temel değerler çalışmaları

yapılmıştır. Bu yönüyle Kılavuza uygun verimli bir çalışma ortaya koyulmuştur. Planda değerler bölümüne bakıldığında 16 tane değer belirlenmiş olduğu görülmektedir.

Tablo 12: TÜBİTAK Temel Değerler Tablosu

Bilimsel Alanda Öncülük Eden	Bilim, teknoloji ve inovasyonda diğer kurumlara liderlik eder
İnsana, Doğaya ve Çevreye Saygılı	Her zaman insana, doğaya ve çevreye saygı ilkesiyle yaklaşır
Güvenilir	Paydaşlarla beraber karşılıklı güven çerçevesinde hizmet eder.
Paydaş Odaklı	İstek, beklenti ve ihtiyaçlarının araştırılması ve tüm faaliyetlerde paydaş ile hareket eder.
Ulusal Stratejilere Odaklı	Ulusal stratejileri merkeze koyarak kurumsal amaç ve hedeflerini titizlikle oluşturur.
Yenilikçi	Her türlü yenilik ve gelişim ile kendini geliştirir, değişen ve kendini geliştiren teknolojik atılımları irdeleyerek faaliyet alanında kullanır.
Yetkin ve Uzman	Liyakat bağlamında alanlarında en nitelikli kişileri istihdam ederek uzmanlığa giden süreç konusunda rehberlik eder.
Hesap Verebilir ve Şeffaf	Faaliyet ve işlerde şeffaf ve doğruluk prensipleri ekseninde hareket eder; temel anlayışı dürüstlük ve hesapverebilirliktir.
Dinamik ve Esnek	Çağın değişim ve gelişimlerini takip eder ve kolayca uyum sağlar.
Çözüm Odaklı ve Yapıcı	Hem ülke hem paydaşlar için en etkin ve yapıcı süreci inşa etmede üst seviye görev alır.
Ulusal ve Uluslararası İşbirliğine Açık ve Katılımcı	Ulusal ve Uluslararası iş birliklerinde etkin rol alır, katılımcılık süreçlerini etkin şekilde yürütür.
Erişilebilir	Birim ve çalışanlara ulaşmada erişebilirlik üst seviyede tutulur.
Takım Ruhuna Sahip	Kurumda bireysellikten ziyade takım uyumu öncelenir.
İş Etiğine Sahip	Etik anlamında mesleki kurallar son derece önemlidir.
Objektif	Herhangi bir tarafı tutmadan objektifliği esas alarak yaklaşır.
Sürekli İyileşme	Her zaman tüm süreçleri ve sistemlerini geliştirmeye çalışır.

Kaynak: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı, ss.58.

Ortaya koyulan değerler için kurum içinde çeşitli çalışmalara yer verildiği belirtilmiştir. Değerlerin oluşturulması amacıyla kurumun iç ve dış paydaşlarını da içeren geniş bir araştırma sahası kullanılmış değerler geri dönüşlere ve kurumun uzun vadede erişmek istediği konuma mevcut durumundan hareketle belirlenmiştir. Söz konusu değerler şeffaf bir biçimde Kılavuzda belirtilerek her bir değer açıklamasına yer

verilmiştir. Değerler ve kavramları net bir şekilde ifade eden tablo aşağıda verilmiştir. Tabloya göre değerler ve içerdiği anlamsal çerçeve net bir şekilde anlaşılmaktadır.

Misyon ve vizyonda belirtilen değerleri içerecek şekilde özgün ve nitelikli değerler ortaya koyulmuştur. Türkiye'nin bilim kurumlarının ve politikalarının düzenlenmesi, gelişimi anlamında söz konusu değerlerin kaliteyi artıracağı göz önünde bulundurulmalıdır. Raporda sadece temel değerlerin ortaya konulması ile yetinilmemiş aynı zamanda bu temel değerlerin geniş çapta kısa bir izahı yapılmıştır. Bu yönüyle ortaya konulan değerlerin benimsendiği ve gelecek perspektifi anlamında olumlu çıktılara ortam hazırlayacağı ihtimali yüksektir.

Ortaya koyulan değerlerin kurum tarafından benimsenmesi toplu kalite yönetimi anlamında çıktılardaki başarılarla direkt olarak etki edebilecek güçtedir. Bu bağlamda temel değerlerin net ve kapsamlı şekilde ifadesi kuruma ciddi katkılar sunması yönüyle önemlidir.

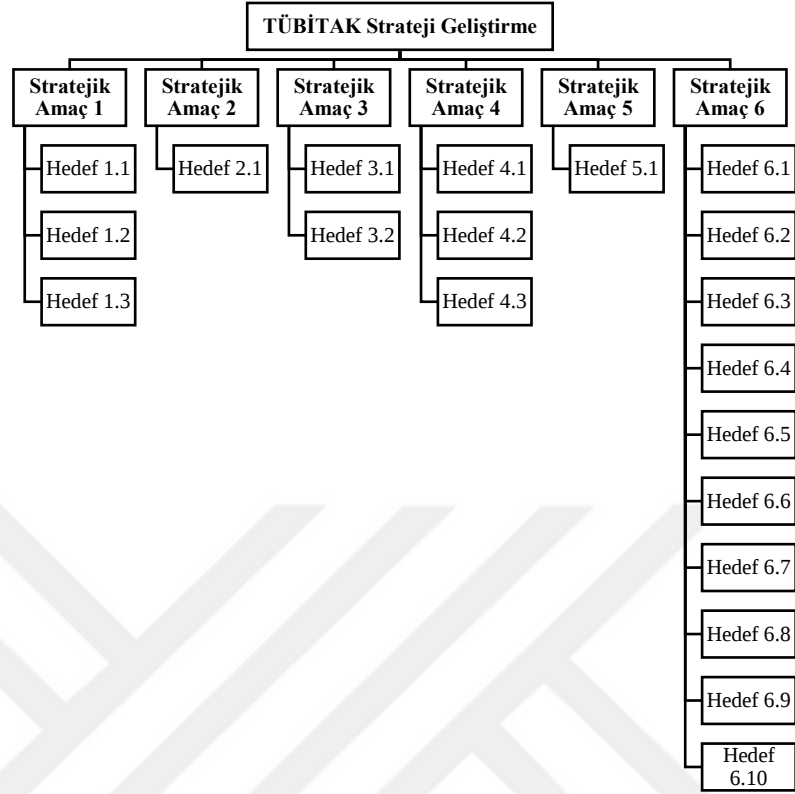
2.5.4. STRATEJİ GELİŞTİRME

Misyon, vizyon ve temel değerler ekseninde çizilen perspektifin uygulanması esnasında kurumun genel stratejik yönünü belirleyecek birçok etkene ihtiyaç vardır. Amaç, hedef ve performans göstergeleri kurumun gelişmesine yönelik uygulanacak politikalara yönelik çizilecek yol haritasının hedefe ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Belirlenen amaç ve hedeflerin çeşitli kriterler ekseninde gerçekleştirilmesi için kurum içinde düzenli çalışmaların yapılmasını sağlar ve tüm personelin bu hedeflere ortak bir vizyonla ulaşma yolunda birlikte hareket etmesini teşvik eder. Bu yönüyle amaç hedef ve performans göstergeleri ekseninde ortaya koyulacak her türlü kriter kurumun gelecek perspektifine olumlu bir katkı sunacaktır.

Kurumların ortaya koyduğu mevcut durum ekseninde şekillenen gelecek planlarını takip eden amaç ve hedefleri içeren noktalar gelecek perspektifi için son derece önemlidir. Stratejiler geliştirilirken amaç, hedef ve performans göstergeleri önemli yapıtaşlarını oluşturmasıyla gelecekte atılacak adımların ve yapılacak planlamaların büyük bölümünü teşkil ederler.

Tablo 13: TÜBİTAK Strateji Geliştirme Tablosu



2.5.4.1. Amaçlar

Kurum amaçlarını altı maddede oluşturmuştur. Amaçların verimliliği artırmasının yanında geleceğe bakışı da daha sağlam, sağlıklı hale getirdiği söylenebilir. Bu 6 amaç aşağıda yer aldığı şekliyle belirtilmiştir.

“Stratejik Amaç 1: Ulusal önceliklerimiz doğrultusunda Akademik ve Kamu AR-GE desteklerini ülke çapında yaygınlaştırmak ve arttırmak

Stratejik Amaç 2: Ulusal hedefler doğrultusunda Sanayi AR-GE kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak

Stratejik Amaç 3: Bilim, Teknoloji ve Yenilik alanında nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesine, geliştirilmesine katkı sağlamak ve toplumda BTY kültürünü yaygınlaştırmak

Stratejik Amaç 4: BTY alanında ulusal düzeyde etkin ve verimli politikalar oluşturulmasına yardımcı olmak, uluslararası iş birliğini artırmak

Stratejik Amaç 5: Kurumsal yönetim ve bilişim kapasitesini iyileştirmek

Stratejik Amaç 6: Milli stratejik ve kritik alanlarda AR-GE yapmak, teknoloji/ürün geliştirmek, test/analiz ve ölçüm hizmetleri vermek, özgün

çözümler ortaya koymak (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı: 82).”

Yukarıda yer alan amaçlar Kılavuz bağlamında vizyon ve misyon değerlerini içerecek şekilde geniş bir çerçeve çizmesinin yanında kapsamlı bir çalışmanın yapıldığı göstermektedir. Özellikle vizyon ve temel değerlere uygunluk bakımından çok geniş kapsamlı amaçlara yer verildiği görülmektedir. Amaçlanan çıktılar net bir şekilde belirtilmiş kurumun gelecek tasavvuru anlaşılır biçimde belirtilmiştir.

Amaçların kapsamına bakıldığında ulusal ve uluslararası çapta yapılacak hamlelerin yönergesi belirlenmiş bu anlamda yerelden globale gelişimi destekleyen bir çerçeve çizilmiştir. Akademik çalışmaların AR-GE ile entegre edilerek yönetim ve bilişim kapasitesinin bu yolda kullanılması gibi amaçlar kurumun düşünce ufkunu ortaya koymaktadır. Raporda verilen altı amaç Kılavuzda belirtilen gerekliliği sağlamakla birlikte bir tane amacın da kurumsal kapasitenin geliştirilmesinden bahsetmesi bölümün Kılavuza uygunluk açısından herhangi bir problem taşımadığını göstermektedir.

Yine Kılavuz öngörüsü bağlamında değerlendirildiğinde söz konusu amaçlar durum analizinde ulaşılan tespitlerle uyumludur. Vizyon ve misyon çerçevesinde idarenin kurumsal dönüşümüne katkı sağlayacak çerçeve sunmaktadır. Ayrıca misyonun gerçekleşmesine katkıda bulunmasının yanında orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsamı açısından Kılavuzda ön görülen parametrelere uygun durumdadır.

2.5.4.2. Hedefler

Hedefleri belirtirken amaçların alt başlığında birlikte ele almak verimliliği ve anlaşılabilirliği artıracaktır. Zira hedeflerin amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların belirli bir zaman zarfında nitelik ve nicelik olarak ifadesi olması bakımından amaçlardan bağımsız düşünölemeyeceği açıktır. Amaçlar alt başlığında 19 hedefe yer verilmiş bu hedefler detaylı şekilde açıklanmıştır. Aşağıda amaçlar alt başlığında hedefler şu şekilde ortaya koyulabilir:

“Stratejik Amaç 1: Ulusal önceliklerimiz doğrultusunda Akademik ve Kamu Ar-Ge desteklerini ölkö çapında yaygınlaştırmak ve arttırmak

Hedef 1.1: Akademik Destek Programlarının (ARDEB) daha etkin, verimli ve hedef odaklı uygulanmasını sağlamak

Hedef 1.2: Kamu kurumlarının ihtiyaç duyduğu alanlarda Ar-Ge projelerini desteklemek

Hedef 1.3: ARDEB projelerinin çıktılarını nicelik ve nitelik bakımından artırmak

Stratejik Amaç 2: Ulusal hedefler doğrultusunda Sanayi Ar-Ge kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak

Hedef 2.1: Sanayi Destek Programlarının (TEYDEB) daha etkin, verimli ve hedef odaklı uygulanmasını sağlamak

Stratejik Amaç 3: Bilim, Teknoloji ve Yenilik alanında nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesine, geliştirilmesine katkı sağlamak ve toplumda BTY kültürünü yaygınlaştırmak

Hedef 3.1: Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığının (BİDEB) yaygınlığını ve etkinliğini artırmak

Hedef 3.2: Toplumda BTY kültürünü yaygınlaştırmak ve BTY farkındalığını artırmak

Stratejik Amaç 4: BTY alanında ulusal düzeyde etkin ve verimli politikalar oluşturulmasına yardımcı olmak, uluslararası işbirliğini artırmak

Hedef 4.1: BTY Politikalarının ülke düzeyinde etkin olarak yaygınlaştırılmasına ve uygulanmasına katkıda bulunmak

Hedef 4.2: Avrupa Birliği programlarına katılımı arttırmak, ikili ve çok taraflı BTY iş birliklerini etkinleştirmek

Hedef 4.3: İkili ve çok taraflı uluslararası Ar-Ge iş birliklerine ülkemizin katılımını arttırmak

Stratejik Amaç 5: Kurumsal yönetim ve bilişim kapasitesini iyileştirmek

Hedef 5.1: TÜBİTAK Başkanlık Birimlerinin faaliyetlerinin etkin, hızlı, güvenli ve şeffaf bir şekilde işleyişine destek olacak kurumsal altyapıyı oluşturmak

Stratejik Amaç 6: Milli stratejik ve kritik alanlarda Ar-Ge yapmak, teknoloji/ürün geliştirmek, test/analiz ve ölçüm hizmetleri vermek, özgün çözümler ortaya koymak

Hedef 6.1: Ülkemizin rekabet gücünü arttırmaya yönelik bilişim ve bilgi güvenliği teknolojileri geliştirilmesine katkıda bulunmak

Hedef 6.2: Ülkenin kalkınma hedefleri doğrultusunda; öncelikli, milli kritik olması gereken alanlarda kamu ve özel sektör ile ulusal/uluslararası, yenilikçi ve uygulamaya aktarılabilecek stratejik araştırmalar yapmak ve teknolojiler geliştirmek

Hedef 6.3: Savunma alanında ulusal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik ürünler/sistemler geliştirmek

Hedef 6.4: Eğitim ve araştırma e-altyapılarını gelişen teknolojileri takip ederek güçlendirmek, açık bilime destek sağlamak, kurumsal ihtiyaçlar için açık kaynak çözümler üretmek ve destek vermek

Hedef 6.5: Uzay ve havacılık alanında Ar-Ge faaliyetlerini arttırmak

Hedef 6.6: Malzeme-tekstil, kimya-çevre, gıda ve tarım alanında yeni test/analiz, muayene metotları uygulamak ve geliştirmek

Hedef 6.7: Astronomi ve Uzay Bilimleri alanında çalışmalar yapmak ve bu alanlarda toplumdaki farkındalığı arttırmak

Hedef 6.8: Ulusal ölçüm standartları geliştirmek ve muhafaza etmek

Hedef 6.9: Kamu ve özel sektörde kurumların/firmaların kurumsal kapasitesine katkı verecek ulusal öncelikli ve nitelikli projeleri en son bilimsel yöntem ve yaklaşımlarla gerçekleştirmek (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı: 83).”

Vizyon ve amaçlar perspektifinden hedefler değerlendirildiğinde uyumlu bir tablo ortaya koyulmuştur. Hedefler bölümündeki alt başlıklara bakıldığında her hedefin mevcut durumunun ele alındığı görülmektedir. Geleceğe yönelik çıktılar sağlayan hedeflerin mevcut durumlarının da ortaya koyularak ilerleyen zamanlarda dönüp bakılacak ve ilerlemenin derecesini gösterecek şekilde bir çıktı ortaya koyacak olması rapora değer katmaktadır.

Kılavuzda öngörülen şekliyle genel anlamda hedefler; misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlılık arz etmektedir. Ayrıca durum analizindeki bulgularla örtüşen noktalara temas edilmesi anlamında önemlidir. Somut, ölçülebilir, iddialı aynı zamanda gerçekleşme oranı da yüksek, sonucu önceleyen, belirli bir zaman çerçevesine

hitap eden hedeflerin var olması bölümün değerini arttırmakta Kılavuza uygunluk boyutuyla değerlendirildiğinde ise olumlu bir bakış açısı ortaya koymaktadır.

2.5.4.3. Performans Göstergeleri ve Stratejiler

Raporda performans göstergelerine, Kılavuzda ön görülen şekilde ilgili hedeflerin altında yer verilmiştir. Kılavuzdaki öngörülen değerleri kapsayıcı şekilde nitelik ve nicelik içeren verilerle oluşturulması bakımından performans göstergeleri hedeflerle alakalı verilere dayalı net ve somut bir çizginin çizilmesini mümkün kılmaktadır. Göstergeler belirsizlikten uzak, net, açık ve keskin çizgilerle ifade edilmiş raporun genel kriterlere uygun hazırlanmıştır.

Kılavuzda yer aldığı şekliyle hedeflerin girdi göstergelerini içeren bölümlerinde gerekli beşeri, mali ve fiziki kaynakların nitelik niceliklerine yer verilmiştir. Çıktı bölümlerinde ise somut nicelik bildiren ifadeler ortaya koyularak söz konusu amacın gerçekleşmesi için neler yapıldığından söz edilmiştir. Sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri bağlamında performans seviyesini açıklar nitelikte verilere ve tespitlere yer verilmiştir.

Değerlendirildiğinde 234 performans göstergesinin ortaya konulduğu, bu göstergelerin Kılavuzda öngörüldüğü surette kapsayıcı, anahtar gösterge olmasının yanında alt programlara yönelik de çeşitli tespitler de sunması bakımından başarılı bir çalışma olduğu fikri oluşmaktadır. Göstergelerin hangi yıl hangi oranda gerçekleşeceği oranlara değinilmiş olması yönüyle Kılavuza uyumlu bir durum ortaya çıkmaktadır. Öte yandan göstergelerin yıllara göre hedef açısından olumlu bir ivme ortaya koyduğu ve artarak yükseldiği gözlenmiştir. Performans göstergelerinin hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğine yönelik net bir sonuç ortaya koyması bu bölümün önemini artırmaktadır. Belirsizlikten uzak, açık ve kesin olarak ortaya koyulan göstergeler bölümün önemini ve değerini arttırmıştır.

Ayrıca stratejilere de yine hedefler içinde yer verilmiştir. Hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunların çözüm yolları, hedeflerin başarıyla sonuçlanmasında izlenecek alternatif yol ve yöntemlere yer verilmiştir. Belirlenen stratejilerin hangi birimce yürütüleceğinin de verilmesi planlamanın doğru şekilde ortaya koyulması açısından başarılı bir tablo ortaya koymuştur.

Son bölümde yer alan hedeflerin risk analizi yapılarak tablo şeklinde sunulmuştur. Kılavuzda belirtildiği üzere risk analiziyle hedef, performans göstergeleri, gösterge değerleri, göstergenin hedefe etkisi gibi değerlerin hedef ve amaçları değerlendirmeye yardımcı olması vurgulanmaktadır. Raporda da risk analizleri net bir şekilde oluşturulmuş bu analizler çerçevesinde raporun diğer dinamiklerinin tamamlandığından söz edilmiştir. Ortaya konulan analizlerin hedef ve amaçların daha sağlıklı ilerlemesi ve anlaşılması noktasında bölüme katkısı gözle görülür şekilde olacaktır.

2.5.4.4. Maliyetlendirme

Maliyetlendirme bölümünde tahmini maliyetler amaçlar ve alt hedefleri kapsayacak şekilde ortaya konulmuştur. Her bir amacın ve hedefin tek tek maliyet analizinin Kılavuza göre yapıldığı bölümde herhangi bir eksik bulunmamaktadır. İlaveten, maliyetlendirme analizi yapılırken ayrıca hedef ve amaçların hangi birimin sorumluluğunda olduğu da belirtilmiştir. Bu açıdan kurumun hedeflerine giden yolda hesaplamalarını çok iyi yaptığı, ileriye dönük beklentileri anlamında sistematik olarak hareket ettiği anlaşılmaktadır.

Kurum raporda maliyeti olağanca şeffaf göstermiştir. Tüm tahmini gider kalemleri göz önünde bulundurulmuş şeffaf şekilde sunulmuş her hedef kartının altında tek tek maliyetlere ve maddi çıktılara yer verilmiştir. Bu yönüyle şeffaf ve hesap verebilirliğin sağlanması kurum adına uzun vadede ortaya koyulacak çıktılar için yol gösterici olacak niteliktedir.

Maliyeti doğru ve şeffaf yönetip hesap verilebilir bir şekilde ilerletmek hangi konuda olursa olsun genel geçerliliği olan pozitif bir etken iken bilimin odağındaki bir kurum açısından daha da önem arz etmektedir. Bu minvalde hazırlanan maliyet analizi temel dinamikleri sağlar şekilde ortaya koyulmuştur.

2.6. TÜBA STRATEJİK PLANININ İNCELENMESİ

Bilim alanına önemli katkılar sağlayan Türkiye Bilimler Akademisi kuruluşundan bu yana çeşitli çalışmalara imza atarak Türkiye'deki bilimsel hareketliliğe katkı sağlamıştır bu yönüyle değerli çalışmalara sahip olan kurumun stratejik planlama

açısından incelenmesi çıktılarının bu bağlamda analiz edilerek olumlu eleştirilerin yapılması kurumu daha iyi görmemizi sağlayacak, çalışmamızı zenginleştirecektir.

2.6.1. HAZIRLIK SÜRECİ

Raporun ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesinde 2019-2023 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlandığı belirtilmiştir. Genel rapora giriş yapmadan önce detayların detaylı bir şekilde aktarılması raporun sistematığı açısından önem arz etmektedir.

Raporda Kılavuzda kurulması gerekli görülen birim ve çalışma gruplarının oluşturulduğundan bahsedilmiştir. Ancak Kılavuzda belirtildiği üzere şematik olarak söz konusu çalışma gruplarında yer alan personele dair herhangi bir bilgi bulunmamıştır. Planın sahiplenilmesi, düzenlenmesi notasında önemli ve kritik olan bu tablonun raporda bulunmaması ciddi bir eksiklik olarak değerlendirilmelidir.

Raporda hazırlık dönemi çalışmalarının bir genelge ile duyurulduğundan bahsedilmemiş ancak stratejik planlama kurulu, stratejik plan koordinasyon ekibi ve stratejik plan hazırlama gibi çalışma gruplarının oluşturulduğundan söz edilmiştir ayrıca bu grupların gerekli eğitimleri alması için çalışmalar yapıldığından söz edilerek stratejik plan hazırlama takviminin oluşturulduğu belirtilmiştir.

Kılavuzda öngörüldüğü üzere stratejik planlama kurulu ve ekipleri gerekliliğe uygun şekilde oluşturulmuştur. Stratejik planlama kuruluna üst yönetici başkanlık etmiş ve kurul üst düzey yöneticilerden meydana gelmiştir. Etkin ve verimli bir çalışma ortaya koyulması için ekip koordinasyonunun sağlandığından tüm birimlerin aktif olarak çalışmalarda yer aldığından söz edilmiştir. Düzenli olarak yapıldığı belirtilen toplantılarda kurumsal risk yönetimini de içeren çeşitli ihtiyaçlar tespit edilerek alınan eğitimlerle raporun kalitesinin artırılması hedeflenmiştir.

TÜBA raporu oluşturulurken stratejik planlama ekibinin kurulup etkin bir şekilde çalıştığından söz edilmiştir. Bu yönüyle stratejik planlama takvimi ve görevlendirmelerinin de sağlıklı bir şekilde yapıldığı belirtilmiş hatta stratejik planlama ekibinin de faaliyet gösterdiğinden bahsedilmiştir. Rapor içinde ilerleyen bölümlerde ekipten bahsedileceği belirtilmesine rağmen stratejik Planlama ekibi isim/unvan/kurul/görev bazında belirtilmemiştir. Ayrıca yine ekiple alakalı herhangi bir

bilginin yer almaması sebebiyle ekibe seçilen yöneticilerin statüsü görev dağılımının uzmanlık alanlarına göre belirlenip belirlenmediği noktasında sağlıklı bir veriye ulaşılamamıştır. Ekip ile alakalı tablo, şema içerikli verilerin olmayışı büyük bir eksiklik olarak öne çıkarken bu eksiklikler dışında genel tabloda Kılavuza uygun bir hazırlık sürecinin yürütüldüğü belirtilebilir.

2.6.2. DURUM ANALİZİ

Kurumların ortaya koyduğu çalışmalarda hazırlık aşamasının önemi ortadadır. Hazırlık sürecini başarılı bir şekilde geçiren kurumların mevcut durumlarına yönelik detaylı kritik yapıp şu an bulundukları konumu tahlil ve tetkik etmeleri oldukça önem arz etmektedir. TÜBA raporunun ilgili bölümüne detaylı bir incelemeyle bakarak çıkarımlarda bulunmak raporun başarısı noktasında önemli parametreleri ortaya koyacaktır.

2.6.2.1. Kurumsal Tarihçe

Bu bölümde Kılavuza uygun şekilde kurumun tarihçesinden kısa ve öz olarak bahsedilmiştir. Kılavuza uygunluk bağlamında yeterli olan tarihçede kurumun kuruluş süreci, uğradığı çeşitli değişim ve dönüşümler yer alırken geçmişten günümüze uzanan tarihi serencam ortaya koyulmuş genel çerçeve net bir şekilde ifade edilmiştir. Bu açıdan Kılavuzla uyumlu, kriterleri sağlayan bir bölüm olarak hazırlanmıştır.

2.6.2.2. Mevcut Plan Değerlendirmesi

Planda uygulama, değerlendirme, süreç ve kaynak yönetimi gibi önemli konulara dikkat edildiği uzun vadeli bir planlamanın ortaya koyulmaya amacı güdüldüğüne yer verilmiştir.

Mevcut planda belirlenen misyon ve vizyon değerlerine yer verilmiş birtakım verilere yer verilerek raporun değerlendirmesine yer verilmiştir. Çeşitli projelerin çıktılarından söz edilen raporda bu süre çerçevesinde yer alan projelere yer verilmiştir. Proje çıktıları ile performans göstergeleri değerlendirilerek planlamadaki başarı ölçülmeye çalışılmıştır. Yine planlamanın önemli noktalarından biri olarak bölümün nicelik bildiren ifadelerle desteklendiği belirtilebilir.

Tüm bu çalışmaların belirtilmesinin ardından rapora Kılavuz perspektifinden bakıldığında öngörülen kriterlere uyumlu bir bölüm olduğu söylenebilir. Yapılacaklar ve sorumluluklar arasında denge başarılı şekilde kurulmuş hedef ve performans göstergeleri paralelinde ifadelerle geniş kapsamlı bir örgü oluşturulmuştur. Gerekli yönergelerin ışığında hazırlanan bu plan geleceğe yönelik güçlü bir perspektifi içinde barındırmasının yanı sıra objektif bir şekilde nitelik ve nicelik bildiren verilerin ortaya konulmasıyla sağlıklı bir boyutta değerlendirilmiştir. Son olarak planlamanın çıktılarının yer aldığı tabloya yer verilmiş tabloda 2014-2018 yılları arasındaki hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmeme oranlarına yer verilmiştir. Bu yönüyle de Kılavuzla uygun ilerleyen bir raporun varlığından söz etmek mümkündür.

2.6.2.3. Mevzuat Analizi

Bu bölümde raporun hazırlanmasında kuruma görev ve sorumluluk yükleyen mevzuatın çerçevesinde ihtiyaç ve görevlerin tespiti, faaliyetlerin mevzuat açısından sağlam bir temel teşkil etmesinin amaçlandığı belirtilmiştir. Kurumu ilgilendiren mevzuat kısa ve öz şekilde maddeler halinde sıralanmıştır. Kılavuzda öngörülen mevzuat analizi tablosuna tam ve eksiksiz olarak yer verilmiştir.

Tablo 14: TÜBA Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
497 Sayılı KHK'nin Tüm Hükümleri Akademi Hakkındaki Tüm Hükümleri 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Kanun	497 sayılı Türkiye Bilimler Akademisinin Kurulması Hakkında KHK Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	Ülkemizin değişen ve gelişen dinamizmine uygun olarak, uygulamaya konulan birincil düzenlemelerle uyum sağlanması ve Akademinin güçlendirilmesi	Mali ve küçük ölçekli hususlar ön planda olacak şekilde 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde düzenleme yapılması ihtiyacı bulunmaktadır.

Kaynak: Türkiye Bilimler Akademisi 2019-2023 Stratejik Planı: ss.25.

Kılavuz öngörüsü açısından kurumun yapısını ve sınırlarını net olarak çizen yasal yükümlülükler listesi geniş ve eksiksiz biçimde hazırlanmıştır. Amaç, hedef ve kapsamın niteliklerinin kısa ve net olarak çizildiği raporda açık ve kapsayıcı bir dil kullanılmış mevzuat ile alakalı konular başarılı bir şekilde izah edilmiştir.

2.6.2.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Raporun bu bölümünde 2019-2023 yılını kapsayacak şekilde 11. Kalkınma Planı kapsamında orta vadeli program-yeni ekonomi programı 2020-2022 belgelerinin ele alındığı belirtilmiştir. Söz konusu belgeler analiz edilerek rapora son şekli verildiğinden hareketle görev ve sorumluluk tanımlarına göre tablololu şekilde analiz ortaya koyulmuştur. Herhangi bir eksiklik söz konusu olmayıp detayları içeren Kılavuza uygun bir bölüm çalışması bulunmaktadır.

2.6.2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Bu bölümde kurumun faaliyet alanları ve hizmetlerinin detaylı olarak belirtilmesi sağlanmıştır. Kılavuza göre tablolaştırılan 8 faaliyet alanının kapsamında bulunan 39 hizmet belirtilmiştir. Bu faaliyetlere göz atıldığında danışmanlık faaliyeti kapsamında kanser çalışmalarından enerji çalışmalarına, burs ve destek faaliyetleri kapsamında ulusal ve uluslararası destek çalışmalarına, yayın, proje, konferans gibi alanlarda çok çeşitli faaliyetlere imza atıldığı belirtilmiştir.

2.6.2.6. Paydaş Analizi

Kurumun paydaşlarının detaylı olarak incelendiği bu bölümde 36 paydaşa yer verilirken paydaşlar 6 alan üzerinden sınıflandırmaya tabi tutulmuşlardır. Çeşitli bakanlıklardan ve kurumlardan vatandaşa kadar uzanan paydaş listesinde sınıflandırma gurubu olarak danışmanlık faaliyetleri, yayın faaliyetleri, eğitim faaliyetleri, destek ve burs faaliyetleri, uluslararası faaliyetler yer almıştır.

Paydaşlar Kılavuzda öngörüldüğü şekilde önceliklendirilmiştir. Paydaşların önem sırasına göre sıralandıktan sonra detaylı açıklamalarla hitap ettiği sınıf ile eşleştirilmiş tüm paydaşların kurum içindeki konumlarının net bir şekilde gösterimi yapılmıştır. Bu

sınıflandırmanın Ürün/Hizmet Matrisi oluşturularak zenginleştirildiği söylenebilir. Ürün hizmet matrisi bütün paydaşları kapsayacak şekilde ve tüm detayları içerecek şekilde hazırlanmıştır. Yaklaşık olarak yedi sayfadan oluşan bu bölümde paydaşların nitelikleri ve detaylarına yer verilmiş anlaşılır bir çerçeve çizilmiştir.

Kılavuzda öngörüldüğü üzere paydaş etki/önem matrisi başarılı bir şekilde oluşturulmuştur. İç ve dış paydaş analizleriyle daha güçlü hale getirilen bölüm Kılavuzda belirtilen noktalar çerçevesinde yapılan anket çalışmalarının çıktılarıyla tamamlanmıştır. İç paydaşlara yapılan analiz ve anket çalışmalarının neticesinde 48 personelin kurumsal aidiyet, iç ve dış ilişkiler, fırsatlar, tehditler yönünden görüşlerine başvurulduğu belirtilmiştir. Öte yandan dış paydaş anketiyle 254 kurum, 63 dernek üniversite vb. ile yine kurum hakkında algıları ölçmeye çalışıldığı belirtilmiştir.

Bölümde Kılavuzda yer alan kriterlerin uygulandığı görülmektedir. Bu yönüyle bölüm kurumun paydaşlarıyla güçlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koyar niteliktedir. Paydaşlarla olan güçlü iletişim ve sinerji ortaya koyulan verilerde etkisini göstermektedir. Kurumun paydaşlarla olan diyalogu uzun vadede kalite süreçlerine yaptığı etkiyle kurumun önemli bir aktör olma, çevreyi daha iyi analiz ederek kalıcı projeler geliştirmesine fayda sağlayacaktır.

2.6.2.7. Kuruluş İçi Analiz

Kılavuzda belirtilen şekliyle aynı başlığı taşıyan bu bölümde kurum içi genel bir çerçevenin çizilmesi hedeflenmektedir. Öncelikle kurum üye sayısının yanı sıra organizasyon şemasına yer verilmiş detaylı şekilde kurumun üye sayıları verilmiştir. Organizasyon şemasında ise kurumun ast üst ilişkilerini kapsayacak şekilde detaylı tabloya yer verilmiştir. Devamında ise Kılavuzda yer alan aşağıdaki analizlerin yer alacağından söz edilmiştir. Buna göre söz konusu analizler şu şekilde belirtilebilir:

- İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi
- Kurum Kültürü Analizi
- Fiziki Kaynak Analizi
- Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi
- Mali Kaynak Analizi

Tablo 15: TÜBA İnsan Kaynakları Analiz Tablosu

	Statü	Kadın	Erkek	Toplam
TÜBA BAŞKANLIK	Araştırmacı/Danışman	6	7	13
	Sekreteryaya Ofisi	2	-	2
	Sürekli İşçi	9	14	23
TÜBA Başkanlık Toplam		17	21	38
TÜBA MAÇKA KÜTÜPHANESİ	Araştırmacı/Danışman	-	-	-
	Sekreteryaya Ofisi	-	-	-
	Sürekli İşçi	1	-	1
TOPLAM		1	-	1
TÜBA RABİ MEDRESE	Araştırmacı/Danışman	-	-	-
	Sekreteryaya Ofisi	-	-	-
	Sürekli İşçi	1	7	8
TÜBA Rabi Medrese Toplam		1	7	8
GENEL TOPLAM		19	28	47

Kaynak: Türkiye Bilimler Akademisi 2019-2023 Stratejik Planı, ss.43.

İnsan kaynakları analizi bağlamında bölüm değerlendirildiğinde Tablo 15'ten de anlaşılacağı üzere personelle alakalı nicel bilgilendirmelere yer verilmiş toplamda 47 personelle hizmet verildiği belirtilmiştir. Ayrıca ihtiyaç duyulan insan kaynakları yönetim sisteminin gerekliliğine vurgu yapılmış bu sistemin kurum personelinin yeterlik, yetkinlik ve nitelik noktasında en uygun bölümde ve kurumsal ihtiyaçlar çerçevesinde personelin istekleri istikametinde istihdamını sağlamasının hedeflendiği belirtilmiştir. Kılavuza uygun olarak idari personele dair nicel veriler ortaya koyularak yorumlanmış, çalışanların pozisyon/görev yetkinlikleri ve konumları değerlendirilmiştir.

Kurum çalışanları statüleri ve çalıştıkları bölüm bağlamında ele alınmış nicelik içeren verilere yer verilmiştir. Personel kaynak yönetimi açısından bakıldığında ortaya koyulan veriler kurum açısından olumlu bir tablo çizer niteliktedir. Personellerin net bir hedefe yönlendirilerek etkin ve verimli şekilde çalışmalara katılmalarının teşvik edilmesi uzun vadede verimi artırır niteliktedir. Etkin personel yönetimi ile ortaya koyulacak

performansın artması alınacak tedbirlerle hem kişisel hem de örgütsel başarı ve doyumu sağlaması yönüyle kıymetlidir (Altan, 2005:59).

Kurumun insan kaynağı değerini ortaya koyarken gösterdiği hassasiyet belirgindir. Çalışma yapılan alanla alakalı insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, kültürel durum, teknoloji/bilişim altyapısı ve mali analiz gibi noktalar en ufak detaylarıyla açıklanmıştır.

Kurum kültürü analizinde Kılavuza uygun şekilde katılımcılık, iş birliği, bilgi paylaşımı, ödül ve ceza gibi noktalarda kurumun sorun alanlarına yer verilmiş gelişim alanları da belirtilmiştir. Kurumsal kültür çalışmaları kapsamında performans yönetiminin önemi vurgulanmış kurum kültürünün sürekli gelişiminin sağlanması için gayret sarf edildiği belirtilmiştir.

Katılımcılık başlığında yönetime katılımın desteklendiğinden ancak yeterli düzeyde olmadığından söz edilmiş çözüm olarak personellerin talep, istek, önerilerine karşı geribildirimde bulunabilecek bir mekanizmanın oluşturulması ihtiyaç olarak ortaya koyulmuştur.

İş birliği başlığında takım çalışmasına vurgu yapılmış koordinasyon ve iş birliği süreçlerinde takım çalışmasını arttıracak mekanizmaların önemi dile getirilmiştir. Koordinasyon ve takım çalışması faaliyetlerinin artması için geleneksel yöntemler haricinde yenilikçi iş birliği mekanizmalarının kurulmasının gerekliliğinden söz edilmiştir. Diğer bölümlerde de benzer sorun alanlarına vurgu yapılmış bunların nasıl bertaraf edileceğine yönelik çözüm arayışlarından söz edilmiştir.

Fiziki kaynak analizinden kuruma ait taşınmaz bilgilerine ulaşılabilmektedir. Buna göre kurumun merkezi olarak kullanılmak üzere 2000 m2 kullanım alanlı, Ankara Çankaya Piyade Sokak 27 numarada hizmet binası kiralandığı kaydedilmiştir. Yine kurumun İstanbul teknik üniversitesinde bulunan 200 m2 alanın kütüphane ve toplantı salonu olarak kullanıldığı belirtilmiş diğer taşınmazlarla alakalı Kılavuzca ön görülen bilgilere yer verilmiştir. Son olarak akademinin 25 yıllık geçmişine rağmen kendine ait bina ve tesis ihtiyacından bahsedilerek bölüm nihayete erdirilmiştir.

Teknoloji ve bilişim analizinde kurum bünyesinde sürdürülen faaliyetlerin daha sağlıklı olarak devam ettirilmesi için yazılım geliştirme ve donanım iyileştirme süreçleri

konusunda altyapı çalışmalarında bulunduğundan bahsedilmiştir. Yine akademinin bilgi güvenliği konusunda özellikle son yıllarda e-devlet uygulaması ile önem kazanan ivmeden söz edilmiş kurum ve kuruluşlara yönelik düzenlenen siber saldırıların farkında olduğundan ve bu problemle karşılaşmamak için gerekli önlemlerin alındığı belirtilmiştir.

Verilerin güvenli bir şekilde saklanması yedeklenmesi ve bu verilerin kesintisiz olarak uygulamalar ile hizmetinin devam ettirilmesinin hedeflenmekte olduğu kaydedilmiştir. Ayrıca kurumun bilişim ve teknolojik kaynaklar anlamında sahip olduğu imkanlar bir tablo ile özetlenmiş masaüstü bilgisayarlardan projeksiyon cihazlarına ışık sistemlerinden telsiz mikrofonu sistemlerine kadar bütün imkanlar nicelik bildiren ifadelerle desteklenmiştir. Kılavuza uygun olarak hazırlanan bu bölümde kurumun imkanları net olarak ifade edilmiştir.

Maliyetlerin net bir şekilde ifade edilerek uzun vadede öngörülen tablonun ortaya çıkarılması kurumun şeffaflığı ve hesapverebilirliği anlamında oldukça önemlidir. Kurum maliyet analizlerini Kılavuza uygun şekilde yaparak ilgili tablolarda şeffaflığı sağlayacak şekilde hareket ettiğinde uzun vadede başarılı bir süreç doğru uzanan çalışmanın önünü açmış olacaktır.

Tablo 16: TÜBA Strateji Geliştirme Maliyet Tablosu

KAYNAK	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM
Özel Bütçe	16.686.000	18.506.000	19.741.000	21.490.000	23.109.000	99.532.000
Öz Gelir	214.000	239.000	253.000	100.000	100.000	906.000
TOPLAM	16.900.000	18.745.000	19.994.000	21.590.000	23.209.000	100.438.000

Kaynak: Türkiye Bilimler Akademisi 2019-2023 Stratejik Planı, ss.48.

Son olarak mali kaynak analizinde ise kurumun bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda gerçekleştirmeyi hedeflediği amaç hedef ve performanslara yönelik mali kaynak durumunun değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 16'dan yola çıkarak kurumun 2019-2023 yılları arasındaki özel bütçe ve öz gelir tahmini mali kaynaklarını yakında görmek ve incelemek mümkün hale gelmektedir. Tamamen Kılavuza uygun olarak hazırlanan bu bölümde de herhangi bir eksik söz konusu değildir.

2.6.2.8. PESTLE Analizi

Raporda kurumun içinde bulunduğu dış politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilmesinin sağlandığı belirtilmiş ancak değerlendirmeye konu olabilecek Kılavuza uygun şekilde bir tabloya yer verilmemiştir. Bu yönüyle tam anlamıyla eksiklik içeren bölümün burası olduğu belirtilebilir.

2.6.2.9. GZFT Analizi

Kurumun iç ve dış dinamikleri bağlamında güçlü, zayıf yanlarının yanında karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin ele alındığı bu bölümde Kılavuzun ön gördüğü şekliyle analiz listesine yer verilmiştir. Değerlendirmeye geçilmeden önce PESTLE analizinin GZFT analizinden önce yapılarak bu bölümün hazırlandığını belirtmekte fayda vardır. Zira yukarıda belirtildiği üzere PESTLE verilerine rastlanılmamış dolayısıyla GZFT analizi ile alakalı tablonun verileri sağlıklı bir şekilde aktaracağı noktasında kuşku oluşturmuştur.

Analizde güçlü yönlerin 12 maddeyle, zayıf ve geliştirilmesi gereken yönlerin 9 maddeyle ifade edilmesi sağlanırken fırsatlar 4, tehditler ise 5 maddeyle izah edilmiştir.

Güçlü yön olarak kurumun uluslararası alanda bilinirliğinin olması, üyelerinin statü olarak bilimsel saygınlık kazanmış kişilerden oluşması gibi kurum içi yönleri atıf yapılmıştır. Öte yandan Cumhurbaşkanlığı himayesinde faaliyetlerini yürütmesi, paydaşlarla iş birliğinin güçlü olması özgün ve nitelikli yayınlara imza atılmasının da dışarıda güçlülük arz eden noktalar olduğu belirtilmiştir.

Zayıf yönler değerlendirildiğinde günümüz değerlerini barındıran teşkilat kanununun olmayışı, kurumun kendine ait mekan ve binalar konusundaki yoksunluğu, yeterli sayıda nitelikli işgücünün eksikliği ve kurumsal hafızanın eksik olması gibi nedenler ön plana çıkmaktadır. Öte yandan önemli bir eksiklik olarak da üyelerin gönüllü faaliyet göstermeleri sebebiyle kurum yönetiminin üyeler üzerinde ciddi bir otorite ve yaptırım mekanizmasını sağlamasının zorluğundan bahsedilirken kurum kültürünün istenilen seviyede olmayışı, özgün bir personel sisteminin olmayışı sebebiyle dışarıya bağımlılık eksiklik olarak belirtilmiştir.

Fırsatların değerlendirildiği bölümde sadece 4 maddeye yer verilmesinin kurumun dış çevreyi iyi tahlili edip edemediğinin gelecek perspektifini doğru yönlendirip yönlendiremediği noktasında soru işaretleri oluşturmaktadır. Bu maddelere değinilecek olursa toplumun bilimsel gelişmelere olan bakış açısındaki yaşanan değişim, üniversitelerin ve kamu idarelerinin akademiyle iş birliği zeminin elverişli hale gelmesi, sanayi ve teknoloji bakanlığıyla yapılan olumlu ilişkiler ve iş birlikleri fırsatlar olarak değerlendirilmiştir. Gelecek perspektifi ve hedefleri yüksek olan kurumdan daha kapsamlı bir fırsatlar analizi yapmasını beklemenin yersiz olmadığı düşünülebilir.

Son olarak dış çevre bağlamında tehditler ele alındığında uluslararası alanda zaman zaman sorun yaşanma potansiyeli, kurumun ülkede istenilen seviyede anlaşılamamış olması, paydaşlarla iletişimde yaşanabilecek iletişim, iş birliği, koordinasyon eksikliği ihtimali gibi sebeplerin tehdit olarak görüldüğü belirtilmiştir.

2.6.3. GELECEĞE BAKIŞ

Kurumların mevcut durumlarının ortaya koyulması ne kadar önemliyse mevcut durumdan hareketle gelecek perspektifinin doğru ve net çizilmesi o derece hayati ve ehemmiyetlidir. Bu noktada TÜBA bölümünün geleceğe hitap eden kısmı olan geleceğe bakış bağlamında değerlendirilmesi geleceğe yüklenen ufku ve anlamı ortaya koyması bağlamında ciddi verileri ortaya koyacaktır.

2.6.3.1. Misyon

Kurumun misyon bildirimi değerlendirildiğinde bölümde yer alan şekliyle misyon bildirimi oluşturulmuş ve düzenlenmiştir. Uzun vadede kurumun temel parametrelerini belirleyici olması açısından kıymetli olan bildirim:

“Ülkemizin bilimsel ve topyekûn kalkınması için bilimin öneminin takdir ve kabulünü geliştirme amacı doğrultusunda; üstün başarılı bilim insanlarını onurlandırmak ve ödüllendirmek; bilimsel çalışmaları ve bilim insanlığını teşvik etmek, ulusal önceliklerimizi dikkate alarak bilim politikalarının oluşturulmasına yardımcı olmak, bilim temelli danışmanlık hizmeti vermek, toplumda bilimsel yaklaşım ve düşüncenin yayılması için çalışmak” şeklinde ifade edilmiştir.

Kılavuza göre misyonun kısa ve net olması gerekliliği noktasında değerlendirdiğinde uzun ve kapsamlı bir misyon bildirimi ortaya koyulmuştur. Misyonun uzun ve detaylara yer verir şekilde hazırlanması Kılavuz bağlamında olumsuz bir görüntü oluştursa da kurumu ifade etmesi açısından olumlu bir amaca hizmet etmektedir.

Söz konusu misyon bildiriminde kurumun varoluş nedeni net bir şekilde ifade edilmiştir. Bu yönüyle etkin bir misyon tanımı ortaya koyulmuştur. Kurumun varoluş sebebi ile alakalı detaylı ve kapsamlı bir noktaya temas edilmesi gelecek perspektifi yönüyle sistemli bir yol üzerine hareket ettiğini göstermektedir.

Kılavuza göre misyon bildirimi ne ve nasıl sorularına cevap teşkil etmelidir. İdarenin ortaya koyduğu hizmetler bağlamında ne ve nasıl sorusunun uygun şekilde cevaplanması gerekmektedir. Kurumun hizmetleri net ve kapsamlı olarak ifade edilmiş genel anlamda olumlu bir tablo ortaya koyulmuştur. Misyonun sonuç odaklı olması da ayrıca artı olarak ortaya koyulmalıdır. Süreçler değil çıktılar öncelenmiş genel bir çerçeve çizilerek son fayda durumu ele alınmıştır.

İçerik bağlamında misyonda bilimsel kalkınma kavramından söz edilmiş bilim insanları bağlamında ulusal ve uluslararası alanda teşvik etme, ödüllendirme, danışmanlık verme gibi araçlarla bilime katkı sunulmasının hedeflendiğinden bahsedilmiştir. Çağdaş bilim anlayışı bağlamında ülkemizde ve uluslararası sahada faaliyet gösteren bilim insanlarına sunulacak katkının ülkemize nitelikli bir fayda sağlaması amacına vurgu yapılmıştır. Bu bağlamda ortaya koyulan faaliyetlerin bilim politikalarının belirlenmesi, inşası ve çıktı süreçlerinde önemli rol oynayacağı belirtilmelidir.

Ayrıca misyon bildiriminde sadece bilimsel çalışmalara değil düşünce ve yaklaşım anlamında bilimselliğin yakalanmasına da önem atfedilmesi göze çarpan bir hedef olarak ortada durmaktadır. Bir bütün olarak bakıldığında fayda endeksli, sistemli çalışmayı önceleyen, üzerinde kapsamlı düşünülmüş bu misyon ifadesini başarılı şekilde ortaya koyulmuştur.

2.6.3.2. Vizyon

Geleceğe bakışın temelini oluşturan bir başka nokta olarak Vizyon bildirimine şu şekilde yer verilmiştir:

“Bilim politikalarında yönlendirici, bilim insanı olmayı, bilimsel çalışma ve başarıları teşvik edici, erişilebilir saygın ve etkin bir ulusal bilimler akademisi olmak”.

Vizyonun bu şekilde belirlenmesi geleceğe bakış açısının şekillenmesinde, bakış açısı ufkunun ortaya koyulmasında oldukça önemli niteliktedir. Vizyon kısa ve öz hazırlanmış olması itibariyle hem akılda kalıcı hem de genel anlamda kapsamlı bir düşünceyi ifade eder niteliktedir. İçerik bağlamında özgün ve idealist bir tarz belirlenerek oluşturulmuştur. Özgünlük ve idealliğin uzun vadede kurumun temel dinamiklerine katkı sağlayarak kurumu daha ileriye taşıyabileceğinden söz etmek mümkündür. Ulaşılabilirliği mümkün hedefler konulması realist bir çerçeve çizilmiş olması açısından önemlidir. Kısa ya da basit hedef ve projelerin oluşturulması yerine uzun vadeli, net ve kapsamlı bir çerçevenin çizilmesi raporun tutarlılığını gösterir niteliktedir.

Kılavuz çizgisi istikametinde çevremizle birlikte başarıyı elde etmek için toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz sorusuna cevap olarak bilim politikaları genel olarak ele alınmış ulusal olarak bilimin ve bilim insanlarının geliştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunulacağı belirtilmiştir.

Sektörde neyi başarmak istiyoruz sorusuna ise ulusal planda hem bilim insanı olmayı teşvik edecek hem de bilimsel çalışmaların desteklenmesi konusunda yönlendirici faaliyetlerin ele alınmasının hedeflendiği belirtilmiş bilimin önemine vurgu yapılmıştır. Bu açıdan Kılavuz çizgisinde olumlu bir vizyon görüntüsü oluşturulmuş zenginleştirilerek kapsamlı bir bildirim haline getirilmiştir. Kılavuz paralelinde ilerleyen vizyon bildirimleri misyonun gerçekleştirilme derecesini ortaya koyması yönüyle önemlidir. Vizyon, Misyonu vurgu yaptığı oranda ve Misyonu hayata geçirmeye yönelik vurgusu bağlamında değer kazanacaktır.

2.6.3.3. Temel Değerler

Misyon ve vizyonu tamamlayıcı nitelikte olan temel değerler kurumun ortaya koyduğu hedeflerin hangi değerler istikametinde gerçekleştirileceğini ortaya koyması itibariyle oldukça önemlidir.

“Temel değerlere bağlamında 10 değeri içeren aşağıdaki değerler belirtilmiştir.

- Bilimsellik
- Liyakat
- Dürüstlük
- Bilim Ahlakı
- Şeffaflık ve Hesap verebilirlik
- Katılımcılık ve İşbirliğine Açıklık
- Mükemmeliyetçilik
- Yenilikçilik
- Sosyal Sorumluluk
- Üretkenlik (Türkiye Bilimler Akademisi 2019-2023 Stratejik Planı: 52).”

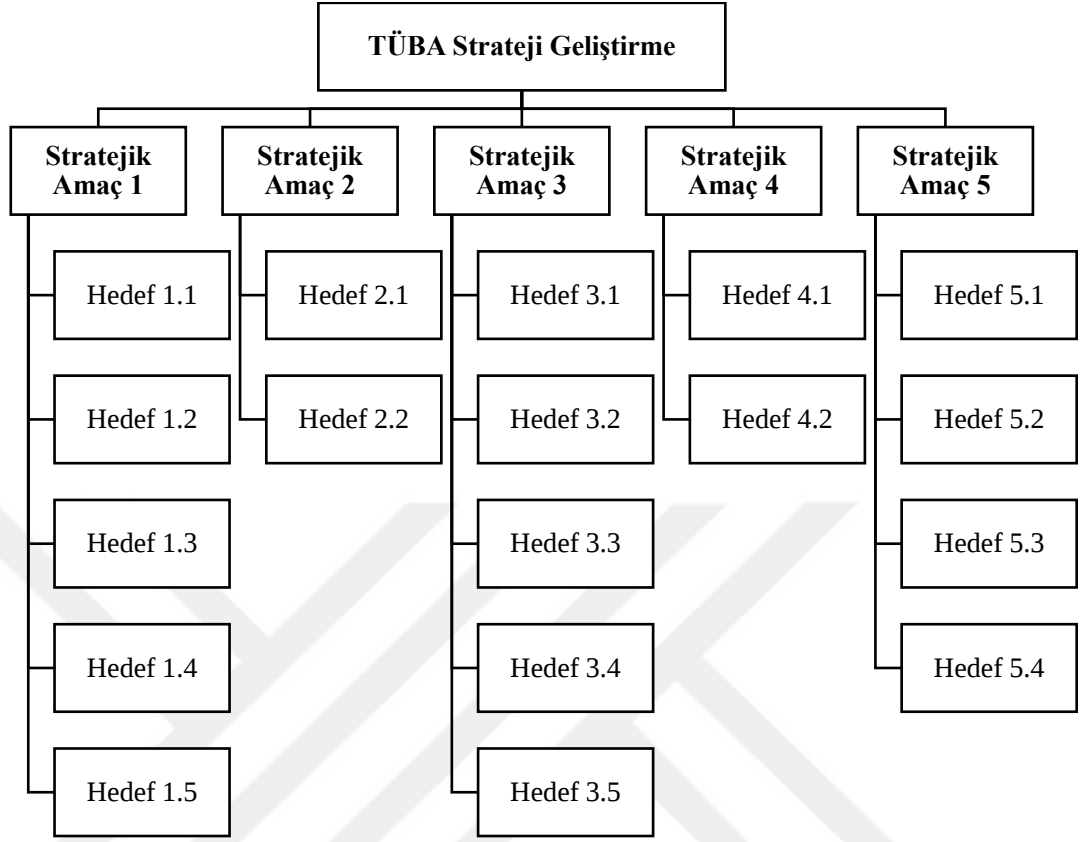
Temel değerler irdelendiğinde, ortaya koyulan değerler misyon ve vizyon paralelinde belirlenmiş daha önceki bildirimlerin ana istikametinde ilerler şekildedir. Bu yönüyle temel değerler prensiplere bağlı ve sağlam bir kurum kültürünü yansıtır niteliktedir.

Kılavuzda belirtildiği üzere karar alma süreçlerine rehberlik edecek tarzda hazırlanıp çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri verimli bir çerçeve çizilmiştir.

2.6.4. STRATEJİ GELİŞTİRME

Kurumların ortaya koyduğu mevcut durum ekseninde şekillenen gelecek planları takip eden amaç ve hedefleri içeren noktalar kurumların ana çizgilerini göstermesi yönüyle ileriye dönük verimlilik göstergesidir. Strateji geliştirilirken ortaya koyulan amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin uzun vadeli bir çalışmanın ana noktalarını oluşturarak kurumun ileriye bakış perspektifini dışa vurması yönüyle önemlidir.

Tablo 17: TÜBA Strateji Geliştirme Tablosu



Kaynak: Türkiye Bilimler Akademisi 2019-2023 Stratejik Planı, ss.52-53.’ten uyarlanmıştır.

2.6.4.1. Amaçlar

Kurum 5 ana amaç belirlemiş vizyon ve misyon çerçevesinde belirlenen bu amaçlar düzenli bir şekilde sıralanarak detaylı açıklamalara yer verilmiştir. Bu amaçların:

“Stratejik Amaç 1: Bilimsel liyakat esasına göre başarılı bilim insanlarını onurlandırmak, ödüllendirmek, takdir etmek ve teşvik etmek; aynı zamanda gençleri bilim insanı olmaya teşvik etmek.

Stratejik Amaç 2: Bilim, eğitim ve yenilikçilik politikalarının geliştirilmesine katkı sağlamak; önemli ve öncelikli konularda kamu yönetimine ve kamuoyuna bilimsel danışmanlık hizmeti sunmak amacıyla çalışmalar yürütmek.

Stratejik Amaç 3: Toplumda bilimsel düşünce ve yaklaşımın yaygınlaşmasını sağlamak, Türkçenin bilim ve eğitim dili olarak kullanılmasını ve geliştirilmesini desteklemek amacıyla çalışmak.

Stratejik Amaç 4: Ülkemizi uluslararası bilim topluluğunda temsil etmek ve Türk bilim camiasının dünya ile etkileşimini ve iş birliğini artırmak.

Stratejik Amaç 5: Kurumsallaşmanın yanında kurumsal kapasite sürecini daha dinamik hale getirmek” olarak ilan edildiği görülmektedir (Türkiye Bilimler Akademisi 2019-2023 Stratejik Planı: 54-71).”

Amaçlar genel anlamda tetkik edildiğinde Türkiye’de bilim politikalarının gelişiminin sürecinde bilim insanlarının motivasyonlarının önemli olduğunun bilinciyle yola çıkarak bilimsel düşüncenin her anlamda desteklenmesi hedeflenmiştir. Türkiye’nin bilim camiasında konumunu güçlendirmek, yeniliklerin takip edilerek ülkeye kazandırılmasının yanında kamuoyunda bilim ile alakalı bilincin oluşması için çalışmalar yapmak amaçlar arasındadır.

Kılavuzda belirtilen en az iki en fazla yedi amaç olması gerekliliği sağlanmıştır. Ayrıca amaçlardan sonuncusu ve bir tanesi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve dönüşümüne yönelik hazırlanarak yine Kılavuza paralel bir planlamama yapılmıştır. Orta ve uzun vadeli dilimi kapsayan amaçların vizyon ve temel değerlerle olan ilişkisi olumlu yönde ilerlemiştir. Ulaşılmak istenen nihai hedef belirtilmiş ancak buna yönelik atılacak adımların detaylarına yer verilmemiş kısa ve öz olmasıyla da Kılavuz yönünden tam not almaktadır. İddialı fakat gerçekleşmesi mümkün amaçların olduğu bir örgüyle sunulduğu bölümde kurumun iç dinamikleri ve ufkuna yönelik bilgilere ulaşmak mümkündür.

Amaçların her yönden kurumun niyetini gösterme olduğu, gelecek perspektifi oluşturarak yarınlara daha sistemli ve verimli adımların atılmasını kolaylaştıracak nitelikte hazırlandığı belirtilebilir. Kurumsal olarak çalışmaların düzenli bir şekilde belirtilip geleceğe bakış anlamında olumlu çıktılarının ortaya çıkacağını intibamı uyandırması açısından raporun ilgili bölümü önemli bir mesaj vermekte, çalışmaların olumlu şekilde ilerleyeceğini göstermektedir.

2.6.4.2. Hedefler

Amaçlar alt başlığında 19 hedefe yer verilmiş bu hedefler detaylı şekilde açıklanmıştır. Aşağıda amaçlar alt başlığında hedefler şu şekilde ortaya koyulabilir:

“Stratejik Amaç 1: Başarılı bilim insanlarını bilimsel liyakate dayalı olarak onurlandırmak, ödüllendirmek, takdir ve teşvik etmek ve gençleri bilim insanı olmaya özendirme

Hedef 1.2: Dünya çapında başarılı bilim insanlarını seçmek ve ödüllendirmek

Hedef 1.3: Üstün başarılı genç bilim insanları seçmek, ödüllendirmek ve desteklemek

Hedef 1.4: Üniversite düzeyinde Türkçe yazılmış bilimsel eserleri ödüllendirmek

Hedef 1.5: Bilim ve eğitim hayatında nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesine, geliştirilmesine katkı sağlamak

Hedef 1.6: Akademi üyelerini bilimsel çalışmalarında desteklemek

Stratejik Amaç 2: Bilim, eğitim ve yenilikçilik politikalarının oluşturulmasına katkıda bulunmak, öncelikli ve önemli konularda kamu yönetimi ve kamuoyuna bilim temelli danışmanlık hizmeti sunmaya yönelik çalışmalar yapmak

Hedef 2.1: Ulusal bilim ve eğitim politikalarının şekillendirilmesine destek vermek

Hedef 2.2: Bilim temelli danışmanlık alanında çalışmalar yürütmek

Stratejik Amaç 3: Toplumda bilimsel düşünce ve yöntemin yaygınlaşmasını sağlamak ve Türkçenin bilim ve eğitim dili olarak kullanımını ve gelişimini desteklemek için çalışmak.

Hedef 3.1: Türk-İslam bilim ve kültür mirasına ait eserleri bilim dünyasına kazandırmak

Hedef 3.2: Tarihi ve Etimolojik Türkiye Türkçesi Lügatinin hazırlanmasına ve yayınlanmasına yönelik çalışmalar yapmak

Hedef 3.3: Türkçe Bilim Terimleri Sözlüklerini hazırlayarak yayınlamak

Hedef 3.4: Bilim ve bilimin önemini anlatan çalışmalar yapmak

Hedef 3.5: Arkeoloji ve kültür envanteri ile diğer yayın çalışmaları yapmak

Stratejik Amaç 4: Ülkemizi dünya bilim camiasında temsil etmek ve Türk bilim camiasının dünya ile etkileşimini ve iş birliğini geliştirmek

Hedef 4.1: Uluslararası ikili ve çoklu ilişkilerde etkin şekilde yer almak

Hedef 4.2: Yerli ve yabancı bilim insanlarının etkileşimi ve iş birliğini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak

Stratejik Amaç 5: Kurumsallaşma ve kurumsal kapasite gelişimini sürdürmek, olarak ilan edildiği görülmektedir.

Hedef 5.1: TÜBA mevzuatı ile ilgili düzenlemelerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmak

Hedef 5.2: Akademinin konum, önem ve işlevine uygun bir hizmet binası temin etmek

Hedef 5.3: Akademi iş görenlerinin niteliklerini artırmak

Hedef 5.4: Akademinin sunduğu hizmetleri elektronik ortama aktarmak ve teknolojik altyapının geliştirilmesine yönelik çalışmalara devam etmek (Türkiye Bilimler Akademisi 2019-2023 Stratejik Planı: 54-71).”

Hedefler ilgili amaçlar perspektifinde Kılavuzda belirtilen gerekliliklere uygun oluşturulmuştur. Hedeflerde net olarak ulaşılmak istenen sonuçlar spesifik olarak belirtilmiş kurumsal dönüşümü de destekleyecek şekilde hazırlanmıştır. Hedef risklerinin tespit edildiği raporda belirtilmiş ancak risklere ayrı ayrı yer verilmemiştir.

Vizyon, misyon ve temel değerleri destekleyecek şekilde hazırlanan hedefler açık, anlaşılabilir, iddialı, sonuç odaklı ve belli bir zaman çerçevesine sahip çizgide ilerlemiştir. Bu açıdan bilimi ve bilim insanlarını desteklemek amacıyla yola çıkan kurum temel dinamiklerini başarılı bir şekilde inşa ederek amaçlarını ve hedeflerini sağlıklı bir düzlemde ortaya koymuştur.

Raporda performans göstergelerine, Kılavuzda ön görülen şekilde ilgili hedeflerin altında yer verilmiştir. Kılavuzdaki öngörülen değerleri kapsayıcı şekilde nitelik ve nicelik içeren verilerle oluşturulması bakımından performans göstergeleri hedeflerle alakalı verilere dayalı net ve somut bir çizginin çizilmesini mümkün kılmaktadır. Göstergelerin belirsizlikten uzak, net, açık ve keskin çizgilerle ifade edilmesi ön görüşü paralelinde bölüm Kılavuza uygun hazırlanmıştır.

2.6.4.3. Performans Göstergeleri ve Stratejiler

Hedeflerin girdi göstergelerini içeren bölümlerinde gerekli beşerî, mali ve fiziki kaynakların nitelik niceliklerine yer verilmiştir. Çıktı bölümlerinde ise somut nicelik bildiren ifadeler ortaya koyulmuş söz konusu amacın gerçekleşmesi için nelerin

yapıldığından söz edilmiştir. Sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri bağlamında performans seviyesini gözler önüne serer nitelikte verilere ve tespitlere yer verilmiştir.

Değerlendirildiğinde 21 performans göstergesinin belirtildiği, bu göstergelerin Kılavuzda öngörüldüğü surette kapsayıcı, anahtar gösterge olmasının yanında alt programlara yönelik de çeşitli tespitler de sunması bakımından başarılı bir çalışma olduğu fikri oluşmaktadır. Göstergelerin hangi yıl hangi oranda gerçekleşeceği oranlara değinilmiş olması yönüyle Kılavuza uyumlu bir durum ortaya çıkmaktadır. Öte yandan göstergelerin yıllara göre hedef açısından olumlu bir ivme yakaladığı, artarak yükseldiği sonucu ortaya çıkmıştır. Performans göstergelerinin hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğine yönelik net bir sonuç ortaya koyması bu bölümün önemini artırmaktadır. Belirsizlikten uzak, açık ve kesin olarak ortaya koyulan göstergeler bölümün önemini ve değerini artırır niteliktedir.

2.6.4.4. Maliyetlendirme

Tahmini maliyetler amaç ve hedefleri içerecek şekilde yıllara göre bölümlendirilerek hazırlanmıştır. Kılavuz bağlamında düşünüldüğünde veriler amaç ve hedeflere yönelik ayrılan bütçeyi net olarak ortaya koyma, şeffaf ve hesap verilebilirlik açılarından düzenlilik arz etmektedir.

Vizyon ve misyon paralelinde değinilen hedeflere yönelik sistemli bir çalışmanın ortaya koyulduğunu gösteren analizde herhangi bir eksik unsur bulunmamakla birlikte maliyetlendirmenin tüm unsurları içerecek şekilde geniş bir çerçeve içinde maliyetlendirme analizi sunulmuştur.

3. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BİLİMSEL ÜST KURUMLARIN STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Stratejik planlama geniş kapsamlı bir süreci ortaya koyarak çıktıları ile kurumların genel çerçevesini okumada yol gösterici niteliktedir. Kurumların ortaya koyduğu çalışmalar aynı sektör ya da amaç grubunda faaliyet gösteren diğer kurumlarla beraber değerlendirildiğinde ortaya çıkacak olan performans tablosu stratejik planlamanın önemli bir parçasının oluşturması bakımından dikkatle üzerinde durulması gereken bir noktayı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, elde edilen bulguların karşılaştırmalı şekilde değerlendirilmesi hem kurumların politikalarını hem de stratejik planlamaya ne derecede uyum sağlandığını göstermektedir.

Kurumların stratejik planlarının detaylı şekilde incelendiği ikinci bölümden hareketle, raporların bir arada değerlendirmesinin sağlanacağı bu bölümde kurumların birbirlerine göre performanslarının ölçülerek hangi kurumun ne seviyede bir çalışma yaptığı saptanmaya çalışılacaktır. Elde edilen çıktıların kurumların performanslarını, iyi yanlarını, hata yapılan eksiklik içeren noktaları ortaya koyacak olması bakımından stratejik planlamanın oluşturulma amacına yönelik direkt ya da dolaylı yönden katkı sağlaması beklenmektedir. Kılavuz çizgisinde, eksikliklerden arındırılmış bir stratejik planlamanın kurumun perspektifini net olarak yansıtarak kurumun verimliliğine katkı sağlamasının faydası düşünüldüğünde bu bölümde yapılacak mukayeseli kritikler raporların mevcut durumu ve geleceği açısından önemli bir parametre olacaktır.

Karşılaştırma ile değerlendirme yöntemi kuramsal açıdan oldukça doyurucu bir çerçeve sunmakta bu bağlamda karşılaştırmalı olarak değerlendirilen konuların tek yönlü değil çok yönlü olarak ele alınması sağlanmaktadır (San, 1993:155-159).

Bu bölümde ele alınacak noktalar sadece teorik olarak bir değerlendirmeden öte uzun vadeli bir projeksiyon şekillenmesini de beraberinde getirmesi bağlamında değerlendirecek olması bakımında önemlidir. Bileşenler üzerinden mevcut raporların Kılavuz üst başlıklarına göre değerlendirmesi olumlu çıktıları da beraberinde getirmesi bakımından konuyu daha anlaşılır kılacaktır.

3.1. HAZIRLIK SÜRECİ

Kurumların ortaya koyduğu çalışmaların başlangıcını ortaya koyması bağlamında hazırlık süreci, ilk adımın atıldığı kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Hazırlık sürecinin pozitif ilerlediği bir tabloda raporun devamının uzun vadede göz doldurucu nitelikte olacağı da düşünüldüğünde sürecin adımını oluşturma bakımından değerlidir.

Tablo 18: Hazırlık Süreci Değerlendirme Tablosu

HAZIRLIK SÜRECİ BİLEŞENLERİ	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
Planın kapsadığı dönem kaç yıldan oluşmaktadır?	4	4	4
Planlama çalışmaları iç genelge ile ilan edilmiş mi?	+	+	+
Stratejik planlama görev tanımları yapılmış mı?	+	+	+
Stratejik Planlama ekibi isim/unvan/kurul görevi üst başlıkları ile belirtilmiş mi?	+	+	+
Stratejik planlama ekibinin başkanı üst yöneticiler arasından mı seçilmiştir?	?	+	+
Planı sahiplenme anlamında üyelerin uzmanlık alanları farklılık göstermekte mi?	?	+	+
Görev alacak idari personeline stratejik planlamaya yönelik eğitim verilmiş mi?	+	+	+
Strateji geliştirme kurulu kurularak görevler aktif ve şeffaf şekilde tasnif edilmiş mi?	+	+	+
Planlama süreci öncesinde hazırlık plan taslağı oluşturulmuş mu?	+	+	+

Planın kapsamı, oluşturulma süreci, uzman ekiplerin kurulma aşaması, görev dağılımı ve taslak çalışmaları koşu öncesi ısınma turlarına benzetilebilecek bir süreçtir. Bu bağlamda kurumların ilk adımını nasıl attıkları sorusunun cevabını vermek adına kurumları incelemek raporun genel gidişatını anlamaya yardımcı olacaktır.

Hazırlık sürecinde ortaya koyulan bulguların karşılaştırılması ve değerlendirilmesi raporun genel seyrinin belirlenmesi, raporun devamında izlenecek usul hakkında da fikir vermesi açısından birçok noktaya yönelik ipuçlarını barındırmaktadır. Hazırlık sürecinde sergilenen performans diğer bölümlerin de hazırlanmasına doğrudan etki etmesi yönüyle kritiktir.

Tablo 19: Stratejik Plan Kurullarına Genel Bakış Tablosu

Kurum	Stratejik Plan Dönemi	Kapsam (Yıl)	Stratejik Plan Ekibi Üyeleri	Stratejik Plan Ekibi Başkanı	Strateji Geliştirme Kurulu Üyesi
YÖK	2019-2023	4	?	?	?
TÜBİTAK	2018- 2022	4	26	Başkan	6
TÜBA	2019-2023	4	?	?	?

Hazırlık çalışmaları bağlamında kurumların raporlarındaki hazırlık bölümü ele alındığında ortaya çıkan tabloda en kapsamlı bölüm TÜBİTAK tarafından oluşturulmuştur. TÜBİTAK'ın Kılavuz bağlamında herhangi bir eksiğinin olmaması kurumun hazırlık aşamasında ortaya koyduğu performansın yeterli olduğunu göstermektedir. Tablo 18 ve 19'dan anlaşılacağı üzere söz konusu raporda Kılavuzun çizdiği perspektif bağlamında herhangi bir noksanlık görülmemiş aksine diğer kurumlardan daha detaylı şekilde Kılavuz paralelinde ilerlendiği değerlendirilmiştir. Bu noktada TÜBİTAK diğer kurumlardan ayrılarak gelecek perspektifi anlamında hazırlık sürecini iyi yönetmiş Kılavuzda belirtilen noktalara tamamen dikkat eden, uyum sağlayan bir grafik çizmiştir.

Diğer kurumlar açısından en çok eksikliği YÖK raporu taşımaktadır. İlgili bölümde özellikle stratejik planlamanın ana hattını oluşturan ekiple alakalı bilgilendirmeler son derece eksik oluşturulmuştur. Ekibin listesi, görevleri, kaç kişiden oluştuğu, statüleri, görev dağılımları ile herhangi bir tablo ve bilginin olmaması -ya da eksik olması- kurumun bu başlıktaki sürecini sağlıklı bir boyuta taşımış ana noktalardan birinin henüz başlangıç aşamasında açıklanmadığını ortaya koymuştur.

Tabloda belirtilen noktalardaki eksikliklerin YÖK tarafından -raporun geneline bakıldığında- kısmen işlendiği ya da bu noktada bir çalışma yapıldığı izlenimi oluşmaktadır. Ancak ekiple alakalı konularda Kılavuzun üzerinde durduğu noktalar tablo ve verilerin izahını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla raporun bu bölümünde istenilen seviyede şeffaf ve net bilgilerin olmayışı tüm rapor hakkında zihinde soru işaretleri bırakmaktadır.

TÜBA'nın ilgili bölümü incelendiğinde TÜBİTAK bölümü kadar net ve eksiksiz bir grafik çizilememiş olsa da YÖK raporundan daha başarılı bir süreç inşa edilmiştir. YÖK raporunda belirtilen eksiklikler kısmi olarak bu raporda da yer almakta ancak raporun geneline bakıldığında eksikliklerin genel anlamda giderildiği görülmektedir. Raporda veri ve şemanın verilmediği bölümlere farklı başlıklar altında değinilmiş olması bu eksikliklerin tamamlandığını göstermektedir. TÜBA bölümü barındırdığı eksikliklere rağmen diğer iki kurumun ortasında bir konumda bulunmaktadır.

3.2. DURUM ANALİZİ

Durum analizi kurumun mevcut durumuna dair projeksiyon oluşturması, güncel durumu ortaya koyması açısından üzerinde durulması gereken noktalardan biridir. Zira kurumların geleceğe yönelik faaliyetlerini büyük oranda şekillendiren mevcut durumlarından yola çıkarak ürettikleri düşüncelerdir. Bu noktada durum analizi kurumların kurumsal tarihçe, üst politika belgeleri analizi, faaliyet ve ürün/hizmet ayrımları, paydaşlar, PESTLE, GZFT bildirimleri gibi hayati noktalarını ele alması yönüyle kıymetlidir.

Durum analizi özelinde değerlendirilecek olursa karşılaştırılacak kurumların mevcut durumlarıyla alakalı en önemli bilgiyi verecek bölüm olması noktasında durum analizinden elde edilecek veriler kurumu anlamaya yardımcı olacaktır. Kılavuz perspektifinde gerekli noktaların ele alınıp genel bir çerçevenin ortaya konulması iyi ve geliştirilmesi gereken noktaların paylaşılması kurumların gelecek yıllardaki performansını artırıp güçlendirmesi açısından verimli bir katkı sunacaktır.

Aşağıda yer verilen Tablo 20'de durum analizini oluşturan kriterler ve kurumların bu kriterlere yönelik raporda yer verdiği unsurların değerlendirmesine yer verilmiştir. Durum analizinin birçok noktası değerlendirme kriteri olarak belirtilmiş ve kurumların kriterlere karşı rapordaki tutumları titizlikle ele alınmıştır. Durum analizi bağlamında Kılavuzca incelenmesi öngörülen bileşenlerin ana hatlarına yer verilerek Kılavuz ekseninde bir saptama ve değerlendirmeye yer verilmiştir. Ortaya koyulan soruların ve çıktıların raporları net bir biçimde ifade etmesi amacına yönelik geniş karşılaştırmalara yer verilmiştir.

İlk etapta kurumların tarihçeleri Kılavuz perspektifinde değerlendirildiğinde kısa ve öz en fazla 1 sayfadan oluşan bir tarihçenin ön görüldüğünden hareketle YÖK ve TÜBA genel olarak kurumun kısa ve öz tarihinden bahsetmeleriyle iyi bir tablo çizmişlerdir. Öte yandan TÜBİTAK 3 sayfayı bulan uzunlukta bir tarihçe ortaya koymuş ve fazlaca detaydan bahsetmiştir. Bu yönüyle diğer kurumlar gibi kısa ve öz bilgilerin içeren Kılavuzun istediği çerçevede bir performans ortaya koymamış daha uzun ve kapsamlı bir tarihçe aktarım yöntemi benimsemiştir. Kılavuzda da belirtildiği üzere genel hatlarıyla kurumu özetleyen fazla detaya inmeyen bir tarihçe sunumu anlamında YÖK ve TÜBA, TÜBİTAK'tan daha iyi bir performans ortaya koymuştur.

Tablo 20: Durum Analizi Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu

Durum Analizi Kriterleri	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
Kurumsal tarihçe kısa ve öz şekilde sunulmuş mu?	+	? 3 Sayfa detaylı	+
Mevzuatla ilgili analiz öz bir şekilde sunulmuş mu?	+	+	+
	Mevzuat analizi tablo halinde	Tabloya yer verilmemiş.	Mevzuat analizi tablo halinde
Üst politika belgeleri analizine yeterince yer verilmiş mi?	+	+	+
	11. Kalkınma Planı		10. Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, 65. Hükümet Programı
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler detaylı belirtilmiş ve ayrı başlıkta verilmiş mi?	+	+	+
Paydaşlar detaylarına yer verilerek sınıflandırılmış mıdır?	-	+	+
Paydaş etki-önem matrisi bulunuyor mu?	-	-	+
Mali kaynaklar düzgün şekilde yıllara bölünerek hazırlanmış mı?	+	+	+
GZFT Analizine yer verilmiş mi?	+	+	+
Amaçlara yönelik hedeflerden sorumlu personel net bir şekilde belirtilmiş mi?	+	+	+
Kuruluş içi analiz kaç ana başlıktan oluşuyor? Başlıklar yeterli ve açıklayıcı mı?	5 Başlık +	Kuruluş içi analiz başlığı yok	5 Başlık +
PESTLE analizi yeterli mi? Matrise yer verilmiş mi?	+	+	-
GZFT analizi yeterli mi? Listeye yer verilmiş mi?	+	+	+
	Liste	Liste	Liste
Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesine yönelik tablo oluşturulmuş mu?	-	-	+

Mevzuat ve yasal yükümlülük analizine boyutuyla; kısa ve öz olması açısından üç kurum da Kılavuza uygun bir çizgi yakalamışken YÖK diğer kurumların planda yer

verdiği mevzuat analizi tablosuna yer vermemiş bu yönüyle eksik kalmıştır. Mevzuat ve yasal yükümlülükler kısmının eksik bırakılması kurumun görev ve sorumluluklarının ifade edilmesi bağlamında ileriye dönük sağlıklı olmayan bir durum ortaya çıkarmıştır. Tablonun eksikliği göz ardı edilirse kurumlar Kılavuza uygun biçimde kanunlarla sabit mevzuatlarına yer vermiş detaylı açıklamalarla mevzuat içeriklerini ortaya koymuşlardır.

Mevcut planın değerlendirilmesi noktasında kurumların ortaya koyduğu çaba Kılavuz çizgilerini karşılar nitelikte olmasıyla geçmişte hazırlanan rapora yönelik doyurucu bir kritik sunmaktadır. Bu cihetle üç kurum da mevcut planlarını değerlendirerek yeni planlarına ışık tutacak noktaları ele alıp netleştirmişlerdir.

Üst politika belgeleri bağlamında değerlendirildiğinde üç kurumun da idarelerini ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerine yer verdikleri ifade edilmelidir. Kalkınma planları, hükümet programları ve diğer belgelere yer verilen bölümde kurumlar belgelere eksiksiz biçimde yer vermişlerdir. TÜBİTAK'ın hazırladığı bölüm kurumun raporunun genelinde olduğu gibi yine detaylı ve ana noktalara değinen, destekleyen bir çerçeveye oturtulmuştur.

Tablo 21: Faaliyet ve Hizmetler Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu

Faaliyet Alanı Sayısı	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
Faaliyet Alanı	4	7	8
Ürün/Hizmet	7	32	39

Mevzuat analizi ve politikaların belirtilmesiyle yakından ilişkisi olan faaliyet alanlarının ortaya konulmasına değinecek olursak üç kurum da faaliyet ve hizmetlerini ortaya koyduğu bölümde başarılı bir sunuma sahiptir. İçerik ve çeşitlilik açısından değerlendirildiğinde Tablo 21'den de görüleceği üzere TÜBA 8 faaliyet alanında 39 ürün/hizmete yer vererek en detaylı bölümü oluşturmuştur. TÜBİTAK 7 alanda 32 ürün/hizmete yer vererek ikinci, son olarak YÖK 4 faaliyet alanında yalnızca 7 ürün/hizmete değinerek sonuncu sırada konumlanmıştır. Ayrı başlıklar altında ele alınan bu bölümde Kılavuzda belirtilen noktalara uyulmuş veriler tabloyla desteklenmiştir. Burada belirtilmesi gereken noktalardan birisi de kurumların bölümlerinin değerlendirilip sıralama yapılırken tamamen nicel verilerden yola çıkılmış olmasıdır. Yoksa kurumların

faaliyet alanlarının çokluğu ya da azlığı üzerinden değil nitelik açısından ölçülmesi daha sağlıklı sonuçlar ortaya koyacaktır.

Paydaşlar kurumlar için son derece önemli ve öncelikli aktörler olarak öne çıkmaktadırlar. Zira dengeler itibariyle kurumun yalnızca iç dinamikleri ile etkili bir çevreye ulaşması hizmetlerde verimlilik sağlaması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu noktada iş birliği yürütülen dışardan ve içerden paydaşlar aracılığıyla kurumun hizmetlerine yapılan katkı inkâr edilemez. Bu pencereden bölüm değerlendirildiğinde kurumların ilgili bölümleri Kılavuza uygun hazırlanmıştır.

TÜBA en detaylı analizi ortaya koymuş, dahası bu analizi paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirmesi şeklinde Kılavuzun ön gördüğü istikamette ayrı başlıkta zenginleştirmiştir. TÜBİTAK bölümü detaylı ve Kılavuza uygun şekilde hazırlanmışken paydaş etki-önem matrisine yer verilmemesi bölümü kusurlu hale getirmektedir. Bölümde ele alınan noktalar Kılavuz bağlamında tamamlayıcılık arz etmesine rağmen bazı noktaların eksik bırakılması bölümü kusurlu hale getirmiştir. Öte yandan detaylardan uzak, etki önem matrisine yer verilmeyen ayrıca iç ve dış paydaş olarak ayırmadan, anketlere değinilmeyen bölümlere sahip olmasıyla YÖK raporu fazlasıyla eksikleri içinde barındırmaktadır.

Kuruluş içi analiz bölümünde ise eksiksiz olarak hazırlanan TÜBA ve TÜBİTAK raporu öne çıkmaktadır. Kurumların ilgili bölümünde Kılavuza uygun şekilde idare personeline ait nicel veriler sunulmuş, yorumlanmış, çalışanların pozisyon/görev yetkinlikleri ve konumları değerlendirilmiştir. Yönergenin ön gördüğü üzere kurum içi analizi içeren 5'er başlık yeterli ve açıklayıcı şekilde ortaya konulmuştur. Kurum kültürü ve maliyet analizlerine de yer verilerek herhangi bir eksiklik içermeyen bölümler oluşturulmuştur. Yalnız bu bölümü içeren başlıklar genellikle TÜBİTAK raporunda farklı isimlerle başlıklandırılmış böylece Kılavuza uygunluk açısından olumsuz olarak değerlendirilebilecek tek noktayı oluşturmuştur.

Öte yandan YÖK raporu da Kılavuza uygun hazırlanmış ancak personele ait veriler yeterince yorumlanmamıştır. Ayrıca maliyet analizinde maliyetlere yer verilmiş ancak sadece özel bütçe ve diğer kısımlarında veriye yer verildiği diğer noktaların boş bırakıldığı görülmüştür. YÖK bölümündeki eksiklikler diğer kurumların yanında büyük oranda eksiklikler içerdiğinden kurumun detaylarına inmemesi yönüyle kurumu anlama bakımından sağlıklı bir projeksiyon sunmamaktadır.

PESTLE analizinde, TÜBİTAK en titiz çalışmayı yapan kurum olarak öne çıkmaktadır. Yalnız PESTLE örgüsünün dışında “Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Sektörel” PESTS şeklinde analiz sistemi benimsenmiştir. Değerlendirmeler yeterli şekilde yapılmış ayrıca genel matrisin dışında her kriterin ayrı ayrı matrise tabi tutulduğu görülmüştür. Bu yönüyle diğer kurum raporlarından ayrılarak daha başarılı bir grafik çizmektedir.

Diğer kurumların ilgili bölümlerinden farklı olarak PESTS analizinin sonucunda ortaya çıkan veriler ile GZFT analizinin oluşturulmasının belirtilmesi ve ayrı tablolarla ifade edilmesi bölümün anlaşılabilirlik derecesini artırıcı bir rol oynamıştır.

YÖK çalışmasında Kılavuza uygun biçimde matris kullanmış bu matriste detaylara yer vermiştir. Buradan yola çıkıldığında YÖK raporunun da Kılavuza uygun bir çerçeve ortaya koyduğu görülmektedir.

TÜBA bölümüne bakıldığında diğer iki kuruma dair kanaatlerin aksine bir durum ortaya çıkmaktadır. Analizle alakalı matrise ve detaylara yer verileceği belirtilmiş ancak bütün raporun taranmasına rağmen bununla alakalı tatmin edici bir veriye rastlanmamıştır. Bu açıdan TÜBA bölümünün Kılavuza tamamen aykırı, birçok eksikliği içinde barındırdığı belirtilmelidir.

Tablo 22: GZFT Analizi Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu

GZFT Madde Sayısı	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
Güçlü Yanlar	9	28	12
Zayıf Yanlar	4	16	9
Fırsatlar	12	41	4
Tehditler	5	27	5

Kurumların güçlü, zayıf yanlarını ortaya koyarken kendilerini bekleyen fırsat ve tehditleri de (GZFT) belirleyerek politikalar üretmeleri oldukça önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında üç kurum da eksiksiz bir şekilde Kılavuza uygun bölümler ortaya koymuşlardır. Kurumlar kendi yapılarına göre analizlerini tamamlayarak anlaşılır biçimde ifade etmişler bu yönüyle başarılı bir performansa imza atmışlardır.

Kurumları nicelik açısından madde sayıları bağlamında değerlendirirsek Tablo 22'den de anlaşılacağı üzere en kapsamlı çalışmayı 28 madde güçlü yanları, 16 madde zayıf yanları, 41 madde fırsatları içerirken tehdit olarak da 27 maddenin sıralandığı TÜBİTAK bölümü oluşturmaktadır.

TÜBA raporunda güçlü yönler 12 maddeyle, zayıf ve geliştirilmesi gereken yönler 9 maddeyle ifade edilirken fırsatlar 4, tehditler ise 5 maddeyle ortaya konulmuştur.

YÖK raporunun ilgili bölümünde ise 9 madde güçlü yanlara, 4 madde zayıf yanlara, 12 madde fırsatlara ayrılırken tehdit olarak da 5 maddeye yer verildiği görülmüştür. Genel anlamda bakıldığında herhangi bir eksik bulunmayan bölümde kurumların ortaya koyduğu performansın oldukça yerinde olduğu gözlemlenmiştir.

3.3. GELECEĞE BAKIŞ

Stratejik planlama, bir kurumun başarılı bir şekilde geleceğe yönelik hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kritik öneme sahiptir. Bu süreçte hazırlık ve mevcut durumu ortaya koyma süreci kadar, kurumların misyon, vizyon ve temel değerlerini belirlemesi, stratejik planlama sürecinin temel taşlarını oluşturması bakımından kuruma yönelik bilgi vermektedir.

Misyon, kurumun varoluş nedenini, temel faaliyetlerini ve paydaşlarına sağlamayı hedeflediği değerleri ifade ederken; vizyon, kurumun uzun vadeli hedeflerini, gelecekte ulaşmak istediği durumu ve topluma katkı sağlama amacını belirtir. Temel değerler ise kurumun iş yapma tarzını, etik ve kültürel değerlerini yansıtır. Bu bildirimler, kurum içinde birlik ve uyumu sağlamanın yanı sıra, dış dünyaya da kurumun kimliğini ve amaçlarını açıkça ileten birer Kılavuz niteliği taşır.

Kurumların gelecek perspektifi bağlamında kılcal noktalarını oluşturan geleceğe bakış bildirimlerinin içerdiği değerler ortaya koydukları sistematik planlama istikametinde kuruma dair ciddi ipuçlarını barındırmaktadır. Söz konusu bildirimlerin ışığında geleceği değerlendirmek, uzun vadeli tasarımlar ortaya koymak mümkün olacaktır.

Stratejik planlama bağlamında misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi, kurumların başarılı bir gelecek için sağlam bir temel oluşturmada kritik öneme

sahiptir. Bu çerçevede Tablo 23’te bildirimlerin kriterleri ve kurumların aldığı aksiyonlar bölümün anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Tablodan yola çıkıldığında üç kurumun da misyon ve vizyon bildirimine yönelik detayların irdelenmesi, temel değerler ile alakalı bildirimin ana hatlarıyla değerlendirilmesi sağlıklı bir biçimde ortaya koyulacaktır. Kurumların misyon, vizyon ve temel değerler noktasında ortak bir değerlendirme kriterine tabi tutularak ana noktalarının ortaya koyulması bulguların kalitesini arttıracaktır.

Tablo 23: Geleceğe Bakış Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu

MİSYON BİLDİRİMİ	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
Misyon bildirimi mevzuatın yüklediği sorumluluğu, sunulan hizmet ve faaliyetleri belirtiyor mu? (Ne)	+	+	+
Misyon bildirimi, hedef kitleyi net olarak ifade edecek şekilde mi? (Kime)	+	+	+
Misyonun ulaşmadaki yol haritası belirtilmiş mi? (Nasıl)	+	?	+
Misyon bildirimi, hizmetlerin nihai amacına yönelik bilgi veriyor mu? (Niçin)	+	?	+
Misyon açık şekilde kısa ve öz belirtilmiş mi?	+	+	+
VİZYON BİLDİRİMİ	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
Vizyon bildirimi, gelecekte bulunmak istenen noktayı ortaya koyuyor mu?	+	+	+
Vizyon bildirimi öz biçimde ifade edilmiş mi?	+	+	+
Vizyon bildirimi özgünlüğü sağlıyor mu?	+	+	+
	<i>Özgün, Kapsamlı</i>	<i>Özgün, Ulusal kalkınma odaklı</i>	<i>Özgün ve teşvik edici</i>
TEMEL DEĞERLER BİLDİRİMİ	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
Temel değerler kurumun temel prensiplerine uygun belirlenmiş mi?	+	+	+
Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler, temel değerlerle tutarlı şekilde hazırlanmış mı?	+	+	+
Temel değerler kaç tane hazırlanmış?	+	+	+
	<i>11 değer</i>	<i>16 değer</i>	<i>10 değer</i>

Kurumların misyonlarına ikinci bölümde detaylı yer verildiğinden yola çıkıldığında YÖK ve TÜBA raporları eksiksiz şekilde hazırlanmıştır. Kılavuza uygun şekilde hazırlanan bu bölümlerde kurumların kısa ve öz biçimde varoluş nedenlerini açıklayan sonuç odaklı, kime hizmet sunduğu noktasında net bilgiler içeren bildirimlere yer verilmiştir. Genel anlamda ne, kime, nasıl ve niçin sorularına cevap verir nitelikte hazırlanan misyon çalışmalarında herhangi bir eksiklik bulunmamıştır.

TÜBİTAK raporunun ilgili bölümüne bildirim kısa ve öz ancak kolay anlaşılır ve açık olmayacak biçimde ortaya koyulmuştur. Bildirimde sonuç odaklı bir yaklaşım belirlenmesine rağmen bildirimin çok kısa ve son derece kapsamlı ifade edilmiş olması sebebiyle yeterli ve doyurucu bilgilere ulaşılamamıştır.

İdarenin sağladığı hizmetler anlamında, ne sorusuna cevap verilmesine rağmen bu hizmetlerin nasıl karşılanacağı konusunda misyonda çeşitli eksiklikler vardır. Yapılacak olan hizmetlerin nasıl ve ne şekilde, hangi surette ortaya koyulacağı ile alakalı herhangi bir cümlelerin olmaması ya da mevcut cümlelerin kapalı ve anlaşılabilirlikten uzak olması önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmiştir.

Misyon oluşturulurken kısa ve öz bir çizgi ortaya koymak amaçlandığından olsa gerek cevap verilmesi gereken kriterlere temas etmeyen sade bir metin tercih edilmiş olabilir. Bu bağlamda kısa ve öz olma kriterini sağlamak amacıyla metnin daraltılması TÜBİTAK bölümünde görüldüğü üzere misyonu önemli oranda etkilemekte hatta etkisini yitirmesine bile sebebiyet verebilmektedir. Bu bağlamda YÖK ve TÜBA'nın ortaya koyduğu misyon yaklaşımı Kılavuza uygun yerinde olduğu ancak TÜBİTAK bölümünde önemli eksikliklerin giderilerek daha verimli, kurumu net olarak yansıtır bir çerçevenin çizilebileceği değerlendirilmiştir.

Vizyon ifadesinin misyondan farklı olarak kuruma gelecek perspektifi oluşturma, kurumun yarınlarına hitap etme gibi bir görevi üstlendiğinden kurumun geleceği ile alakalıdır. Bu bağlamda üç kurumun vizyon bildirimleri de detaylı şekilde incelendiğinde kurumların genel anlamda vizyon bildirimlerinde herhangi bir eksiklik bulunmamaktadır. Kısa, net ve akılda kalıcı, idealist ve özgün, ilham verici, gelecek perspektifi sunan vizyon bildirimleri ortaya koyularak Kılavuzun çizdiği çerçeve içinde başarılı vizyon metinleri oluşturulmuştur. Yalnız burada TÜBA ve TÜBİTAK bölümlerinden ayrılır şekilde YÖK vizyonu uzun tutulmuş kısa ve öz olma kriterinden uzaklaşmıştır. Vizyonun daha kısa ve

net hale getirilmesi YÖK bölümünün de diğer bölümler gibi Kılavuza tam anlamıyla uygun olmasını sağlayacaktır.

Misyon ve vizyon bildirimlerinde büyük farklılıkların ve eksikliklerin olmayışı raporların Kılavuz ekseninde tutarlılığına işaret etmektedir. Yükseköğretim ve bilim politikalarının inşası ve icrası sürecinde önemli bu kurumların sorumluluk bilinci ile geleceğe planlı bir çerçeveden bakmaları oldukça değerli ve ümit vadeden bir yaklaşım olması açısından değerlidir.

Genel anlamda misyon, vizyon ve temel değerler bildirimlerinden yola çıkarak yükseköğretim ve bilim üst kurumlarımızın geçmişinin ve bugünün farkında oldukları rahatlıkla söylenebilir. Kuruluşlarından bugüne olan serencamın farkındalığını taşıyarak mevzuatın kendilerine yüklediği sorumlulukları -ufak eksiklerine rağmen- sağlıklı biçimde ifade etmiş olmaları önem arz etmektedir. Buradan alınan ilhamla geleceğe dair misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturularak yarınlara daha umutla bakılabilecek tabloların çizilmiş olduğunu görmek Türkiye'nin bilim politikaları bağlamında da olumlu sinyaller vermektedir.

Misyon ve vizyonun olmazsa olmazı bu bildirimlerin içeriğini dolduracak, uygulanırken kurumsal kültürü inşa edecek temel değer ve prensiplerdir. Temel detaylar genel hatlarıyla değerlendirildiğinde TÜBİTAK raporu başarısıyla ön plana çıkmaktadır. Bölümde temel değerler diğer kurumların bölümlerine nazaran salt liste mantığıyla değil detaylı açıklamalara da yer verilerek oluşturulmuştur.

Diğer kurumlarda ortaya koyulan temel değerleri izah eden herhangi bir açıklamaya yer verilmemesi sebebiyle TÜBİTAK raporu onlardan sıyrılmakta daha yetkin bir tablo ortaya koymaktadır. Yine söz konusu rapor değerlerin niteliğinin yanı sıra nicelik bakımından da 16 tane değeri içermesi itibarıyla diğer kurumlardan ayrılmakta daha başarılı bir grafik çizmektedir.

Tablo 24: Temel Değerler Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu

TEMEL DEĞER	YÖK (11)	TÜBİTAK (16)	TÜBA (9)
Bilimsellik	X	X	X
Yenilikçilik	X	X	X
Hesap verebilirlik	X	X	X
Katılımcılık	X	X	X
Objektiflik ve Şeffaflık	X	X	X
İş birliği	X	X	
Üretkenlik		X	X
Kurumsal Özerklik	X		
Sosyal Sorumluluk		X	X
Çeşitlilik		X	
Ulusal Strateji Odaklılık		X	
Çözüm Odaklılık	X	X	

Tüm kurumların raporlarında temel değerler kurumun ilkeleriyle uyumlu, misyon, vizyon ve hedeflerle örtüşür durumdadır. TÜBA ve YÖK bölümleri de Kılavuzla uyumluluk cihetiyle başarılı bir çerçeve oluşturmaktadır. Tablo 24’te kurumların ortaya koyduğu değerlerin ortak yanlarına değinilmiştir. Tabloya göre kurumların büyük oranda ortak değerlere sahip olduğu görülürken, değerlerin nitelik itibariyle önemli sayılabilecek noktalara temas etmesi anlamlı bir bütün oluşmasına katkı sağlamaktadır.

3.4. STRATEJİ GELİŞTİRME

Misyon, vizyon ve temel değerler ekseninde çizilen perspektifin uygulanması esnasında kurumun genel stratejik yönünü belirleyecek birçok etkene ihtiyaç vardır. Amaç, hedef ve performans göstergeleri kurumun gelişmesine yönelik uygulanacak politikalara yönelik çizilecek yol haritasının hedefe ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Belirlenen amaç ve hedeflerin çeşitli kriterler ekseninde gerçekleştirilmesi için kurum içinde düzenli çalışmaların yapılmasını sağlar ve tüm personelin bu hedeflere ortak bir vizyonla ulaşma yolunda birlikte hareket etmesini teşvik eder. Bu yönüyle amaç hedef ve performans göstergeleri ekseninde ortaya koyulacak her türlü kriter kurumun gelecek perspektifine olumlu bir katkı sunacaktır.

Tablo 25: Strateji Geliştirme Karşılaştırmalı İçerik Değerlendirme Tablosu

AMAÇLAR	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
Kılavuzda belirtilen sayıyı sağlıyor mu? (En az iki en fazla yedi adet)	+	+	+
Misyon, vizyon ve temel değerleri destekleyici nitelikte midir?	+	+	+
İddialı ancak gerçekçi ve ulaşılabilirler mi?	+	+	+
Orta ve uzun vadeli olarak planlanmış mı?	+	+	+
Amaçlar belirlenirken üst politika belgeleri göz önüne alınmış mı?	+	+	+
HEDEFLER	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
İdarenin ortaya koyduğu misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı seviyede midir?	+	+	+
Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı icra edebilecek kapsayıcılıkta saptanmış mıdır?	+	+	+
Hedefler ölçülebilir şekilde ortaya koyulmuş mudur?	+	+	+
Belirtilen hedeflere yönelik performans göstergeleri saptanmış mıdır?	+	+	+
Hedefler faaliyetlere temel teşkil edecek nitelikte belirlenmiş midir?	+	+	+
Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak nitelikte performans göstergeleri tanımlanmış mıdır?	+	+	+
STRATEJİLER	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
Stratejiler “hedefe nasıl ulaşılır?” sorusunun cevabını verecek biçimde ifade edildi mi?	+	+	+

Kurumlar, stratejik planlama süreçlerinde Kılavuzlara uygun bir şekilde amaçlarını ve hedeflerini belirlemekte ve bu doğrultuda raporlamaktadırlar. Kurumların, Kılavuzca öngörülen en az iki en fazla yedi amaç belirleme kriterine uydukları ve bunları açıkladıkları görülmektedir. Ayrıca amaçlardan sonuncusu ve bir tanesinin de kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve dönüşümüne yönelik hazırlanması gerekliliği ekseninde de yine yönergeye paralel bir planlama yapılmıştır.

Ölçülebilir gerçekçi ve kurumun değerlerine uygun amaç ve hedefler Yerinde uygulanan performans göstergeleriyle geleceğe sağlam bir adım atma noktasında kurumlara yardımcı olmaktadır. Strateji geliştirme ekseninde kurumların amaç hedef ve performans göstergelerinin karşılaştırmalı bir biçimde değerlendirmesi kurumların geleceğe bakışını gösterir niteliktedir.

Orta ve uzun vadeli dilimi kapsayan amaçların tüm kurumların ilgili bölümlerinde vizyon ve temel değerlerle olan ilişkisi olumlu olarak işlenmiştir. Ulaşılmak istenen nihai hedeflerin belirtilmesi, hedeflere yönelik atılacak adımların detaylarına yer verilmeyip yönerge ekseninde kısa ve öz ifade edilmesi uygunluk yönünden tam not almaktadır. İddialı fakat gerçekleşmesi mümkün amaçların olduğu bir örgüyle sunulan bölümlerde kurumların iç dinamikleri ve ufkuna yönelik bilgilere ulaşmak mümkündür.

Strateji geliştirme anlamında öne çıkan en başarılı bölümü TÜBİTAK oluşturmaktadır. Diğer kurumlardan farklı olarak daha sistematik bir çalışmanın ortaya koyulduğu raporda 200'ü aşkın performans göstergesine yer verilmiş her hedefe yönelik stratejilerin de belirlenmesi titizlikle yapılmıştır. Oldukça detaylı ve doyurucu bilgiler içeren bölüm bu yönüyle öne çıkmakta, diğer kurumlardan ayrılmaktadır. Stratejik planlama çalışmalarında salt Kılavuz kurallarının üzerine nitelikli çalışmalar koyarak planlamayı daha etkili hale getirmek kurum açısından elde edilecek büyük kazanımlara işaret etmektedir. TÜBİTAK'ın ortaya koyduğu bu kapsamlı çalışma nitelikli, vizyoner ve tutarlı bir tablo ortaya koyar niteliktedir.

TÜBA ve YÖK raporları değerlendirildiğinde ise kurumlar birbirine benzer nitelikte Kılavuza uygun raporlar ortaya koymuşlardır. Belirtilen stratejiler ve performans göstergelerinde Kılavuza uygunluk oluşturan nitel ve nicel değerlere yer verilmiştir. Öte yandan detaylı bir değerlendirme yapılacak olursa TÜBA bölümü YÖK bölümüne göre daha kapsamlı, nitelikli, içerik açısından düzenli yapısıyla ön plana çıkmaktadır. Kurumların ortaya koymuş olduğu bölümler genel anlamda son derece kıymetli, önemli fikirleri barındıran, kısmi eksiklere rağmen tutarlı durumdadırlar.

Tablo 26: Strateji Geliştirme Karşılaştırmalı Nicelik Değerlendirme Tablosu

	YÖK	TÜBİTAK	TÜBA
Amaçlar	4	6	5
Hedefler	12	19	19
Stratejiler	12	19	19
Performans Göstergeleri	44	234	21

Stratejiler ve performans göstergeleri bağlamında kurumların performans göstergelerinde girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik parametrelerine uygun şekilde

verilere yer verildiği görülmüştür. Personel sayısı, mezun sayısı, eğitim seviyesi vb. kriterlere yer verilen bölümde hazırlanan hedef kartlarının içeriğinde o hedefi gerçekleştirmeye yönelik izlenecek stratejiye de değinilmiş bu yönüyle Kılavuza tamamen uygun bölümler vücuda getirilmiştir. Tablo 26'dan da anlaşılacağı üzere nicelik bakımından bakıldığında TÜBİTAK birçok açıdan öne çıkarken onu YÖK takip etmekte son olarak da TÜBA kendini göstermektedir. Kurumlar arası yeterlilik seviyesi farklı olmasına rağmen genel anlamda ortak bir başarı ortaya koyulmuştur.

Maliyetlendirme noktasından raporlar irdelediğimizde, kurumların planlama süreçlerinde maddi kaynakların verimli ve etkin bir anlayışla kullanılması, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, tahmini maliyetlerin amaç ve hedefler doğrultusunda detaylı bir şekilde belirlenmesi ve bütçenin bu hedeflere yönelik olarak ayrılması gerekmektedir. Kurumlar tarafından hazırlanan maliyet tabloları, kurumun stratejik vizyonu ile uyumlu bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik bütçenin şeffaf bir şekilde ifade edilmesini sağlaması yönünden önemlidir.

TÜBİTAK ve TÜBA, raporlarında bu konuya büyük bir önem vermiş ve her hedef için ayrılan bütçeleri net bir şekilde belirtmiştir. Ancak, YÖK raporunda önemli bir eksiklik bulunmaktadır. Raporun ilgili bölümünde, 16 hedeften sadece 4 tanesinin maliyetine yer verilmiş, diğer 12 hedef için herhangi bir maliyet tahmini sunulmamıştır. Bu durum, kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için gereken finansal kaynakların belirlenmesi ve yönetilmesi açısından önemli bir boşluğu işaret etmektedir. Sehven yapılmış bir hata olabileceğinden hareketle kontrol amacıyla hedef kartları tekrar incelendiğinde, bu eksikliğin sadece raporlama aşamasında değil, aynı zamanda hedef ve stratejilerin belirlenmesi aşamasında da tekrarlandığı gözlenmiştir. Bu açıdan YÖK bölümü stratejik planlama sürecinin maliyetleri gösterme aşamalarında bazı temel eksiklikler taşımaktadır.

Genel olarak üç kurum da eksikliklere rağmen girdi ve çıktı ile alakalı nicelik içeren noktalarda titiz ve hummalı bir çalışma yürütmüştür. Kurumlar ortaya koydukları hizmetlerle alakalı tahminlerini objektif bir biçimde ortaya koymalarıyla üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmişlerdir. Uzun vadede yapılacak çalışmaların bu denli planlı ilerlemesi, maliyetlerin öngörülebilirlik, hesap verilebilirlik, şeffaflık ilkeleri ekseninde oluşturulması geleceğin eğitimi adına ümit vadeder bir tablo ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan globalleşmenin derinden hissedilmeye başladığı dönem ile birlikte bilim ve teknolojiadaki hızlı ilerlemeler, yaşamın her alanında köklü değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm süreci, sadece bilim ve teknoloji alanında değil, aynı zamanda kültürel, ekonomik ve toplumsal açılardan da derin etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda, dünya genelindeki kurumlar ve organizasyonlar hem mevcut durumlarını değerlendirip hem de geleceğe yönelik stratejiler belirleyerek adapte olma ihtiyacı duymaktadır.

Kamu ve özel sektördeki kurumlar, rekabetin artması ve tüketici taleplerinin değişmesi gibi etmenlerle birlikte, çağdaş ve dinamik bir yönetim anlayışına geçiş yapmaktadır. Bu geçiş sürecinde, geleneksel yönetim modellerinin yerini, olayları daha iyi anlamaya ve çözmeye odaklanan yeni yaklaşımlar almaktadır. Verimlilik, hesap verebilirlik, çevresel ve toplumsal sorumluluk gibi ilkeler, kurumsal karar alma süreçlerinin merkezine yerleştirilmektedir.

Stratejik yönetim anlayışı kurumların modern dünyaya uyum sağlayarak daha verimli şekilde örgütsel yönetimi sağlamaya yönelik metotlar geliştirmiş bir bilimdir. Kurumların şeffaf, hesapverebilir, vatandaş/müşteri odaklı, modern yönetim araçlarını etkin kullanabilen yapılara dönüşüm sürecinde oldukça önemli yol haritası sunmaktadır. Bu noktada stratejik yönetim anlayışının örgüt içinde uygulanması verimliliği arttırmasının yanında kurumun çıktı odaklı, modern yöntemlerle uzun vadeli planlamalar yapabilmesinin önünü açacaktır.

Stratejik yönetimin sağladığı bu avantajları düzenli şekilde uygulayabilmek, izleyip değerlendirmelerde bulunarak kurumun mevcut ve gelecek durumunu objektif biçimde ele almak için sistemli bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu noktada stratejik yönetimin sistemli şekilde uygulanma aracı olan stratejik planlama, kurumların gelecek hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yol haritasına yönelik çalışmalar yapmak adına önemli bir anahtar işlevi görmektedir. Bu çerçevede, kurumlar kendi iç dinamiklerini ve dış çevrelerini analiz ederek, stratejik planlama sürecini başlatmakta ve uygulamaktadır. Stratejik planlama, sadece yönetim süreçlerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesine yardımcı olmakla kalmayıp aynı zamanda kurumun sürdürülebilirlik ve büyüme hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır.

Kurumsal stratejik planlama süreci, genellikle bir dizi adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar arasında, kurumun mevcut durumunun analizi, dış çevrenin değerlendirilmesi, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun belirlenmesi gibi aşamalar bulunmaktadır. Her bir adım, kurumun stratejik vizyonunu şekillendirmeye ve geleceğe yönelik başarıyı sağlamaya katkıda bulunmaktadır.

Kurumların dününü ve yarınını doğru şekilde analiz edip geçmiş ve gelecek perspektiflerini oluşturmaları hiç şüphesiz temel dinamiklerini tanımlamaları ve ileriye daha emin adımlarla ilerlemeleri için son derece önem arz etmektedir. Zira mevcut durumun nitelikli şekilde tetkik edilmesi yol üzerindeki eksik ya da kusurlu noktaları gözler önüne sererek genel bir çerçeve sunması yönüyle yapıcı bir etki meydana getirmektedir.

Kurumlar uğrayabilecekleri potansiyel zararları en aza indirme ya da tamamen bertaraf etme çabası içinde olmaları sebebiyle her zaman kapsamlı bir arayış içinde olmuşlardır. Bu noktada, mevcut durumun olası avantaj ve dezavantajlarını içermesi, farklı bir perspektifle iç yapıya yönelik bakışın tüm boyutlarıyla ele alınması kuruma uzun vadeli bir sıçrama tahtası oluşturacaktır. Öte yandan kamu kurumlarının vatandaşla hızlı ve etkin bir hizmet sunabilmesi yine aynı yönüyle özel sektörün müşteri ve paydaşlarını kazanım elde edebileceği çıktılarla buluşturması performans yönetimi anlamında üzerinde düşünülmesi gereken noktaları oluşturmaktadır. Bütün bu noktalarda başarıyla hareket etmek isteyen kurumlar hareket planlarını çeşitli tedbirlerle destekleyerek ihtiyaçları karşılayıp çıktı kalitelerini artırma yoluna gitmektedirler. Buna paralel olarak kurum içi paydaşlar arasında iletişim ve iş birliği, birlikte strateji üretme, çıktıların değerlendirilme süreci gibi etkenler önem kazanmaktadır.

Bu ve daha birçok yönüyle stratejik planlama kurumların olmazsa olmazı haline gelmektedir. Bu çalışmada Türkiye’de yükseköğretim ve bilim üst kurumları denince akla gelen TÜBA, TÜBİTAK ve YÖK kurumlarının stratejik planlarının, Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın Kılavuzuna göre değerlendirilmesi yapılmış, planlar derinlemesine bir inceleme ve analiz sürecinden geçmiştir. Bu çalışmanın üç bölümde ele alınması, her bir kurumun stratejik planlama sürecine yönelik farklı perspektifler sunmuştur. İlk bölümde, stratejik planlamanın kavramsal temelleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Strateji ve planlama kavramları ayrı ayrı ele alınarak, bu kavramların özellikleri, kullanım alanları

ve kapsamaları üzerinde durulmuştur. Ayrıca, stratejik planlamanın önemi ve kurumlar üzerindeki etkileri üzerine derinlemesine bir değerlendirme yapılmıştır.

İkinci bölüm, her bir kurumun stratejik planlama sürecine özgü detayları içermektedir. TÜBA, TÜBİTAK ve YÖK'ün stratejik hedefleri, vizyon ve misyonları, faaliyet alanları ve stratejik öncelikleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu kurumların stratejik planlama süreçlerinde kullanılan yöntemler, katılımcılar ve paydaşlar üzerinde yapılan analizler bu bölümde ele alınmıştır. Ayrıca, her bir kurumun stratejik planlama sürecinde karşılaşılan zorluklar ve başarı faktörleri de detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Son bölümde ise, Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın Kılavuzuna uygun olarak yapılan değerlendirme sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir. Her bir kurumun stratejik planlama sürecindeki güçlü yönleri, gelişim alanları ve önerilen iyileştirmeler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca, kurumlar arası karşılaştırmalı analizler yapılarak, ortak stratejik hedeflerin belirlenmesi ve iş birliği olanaklarına dair öneriler sunulmuştur. Bu şekilde, her bir kurumun stratejik planlama sürecinin daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkı sağlama amacı güdülmüştür.

Söz konusu kurumların raporlarına bütün değerlendirmeler ve analizler ışığında bakıldığında kurumların olumlu ve olumsuz yönlerini belirtmekle birlikte yapıcı önerilerin yer alması çalışmanın kapsam alanını arttırması ve direkt olarak dışardan bir mercek sunması yönüyle önemli bir noktaya temas etmiştir. Kurumlara yönelik bulguların bir araya getirilerek Kılavuz ekseninde değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan sonuçların ele alınması çalışmanın önemli bir bölümünü oluşturacaktır.

Çalışmanın ele aldığı raporlar 4 yılı kapsayacak şekilde hazırlanmıştır: Bunlar, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) 2018-2022 Stratejik Planı, Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) 2019-2023 Stratejik Planı ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) 2019-2023 Stratejik Planlarıdır.

Planların ilk ayağını oluşturan hazırlık sürecinde kurumların planı iç genelge ile duyurma, görev tanımlamaları, planlama ekibini oluşturma, üst yöneticiye yer verme, taslak oluşturma, eğitim ve şeffaflık gibi kriterlere göre değerlendirmesi sağlanmıştır. TÜBİTAK en kapsamlı, dikkatli ve eksiksiz yaklaşımı ortaya koymuştur. TÜBİTAK'ın

Kılavuz doğrultusunda eksiksiz bir hazırlık süreci yürütmesi, raporun devamındaki gelecek perspektifi sunumunu da olumlu etkilemiştir. TÜBİTAK raporundan detaylarla geride kalan TÜBA raporunda da genel noktalar işlenmiş başarılı bir süreç ele alınmıştır. Öte yandan, YÖK raporunda belirgin eksiklikler yer almakta, özellikle stratejik planlamayı şekillendiren ekip hakkında yeterli bilgi verilmemesi, üyelerin muğlak olması olumsuz bir görüntü sunmuştur. Bu yönüyle YÖK raporunun hazırlık sürecinin daha kapsamlı ve detaylı ele alınması gerekmektedir. Hazırlık bölümü raporun ilk adımını teşkil etmesi bakımından TÜBİTAK ve TÜBA'nın hazırladığı şekilde geleceğe yönelik perspektif sunarsa olumlu ilerleyen bir süreçten bahsetmek olası olacaktır.

Hazırlık sürecinden sonraki en önemli nokta birçok ana kriteri içinde bulunduran durum analizi olarak karşımıza çıkmaktadır. Durum analizindeki bileşenler tek tek detaylı şekilde incelenmiştir. İlk olarak kurumsal tarihçe Kılavuza göre kısa ve öz olup 1 sayfayı geçmemelidir. YÖK ve TÜBA kısa ve öz tarihçeleriyle yerinde bir sunum gerçekleştirmiştir. TÜBİTAK ise 3 sayfayı bulan detaylı bir tarihçe bildirimine yer vermesiyle kısa ve öz olma çizgisinden uzaklaşan bir tablo ortaya koymuştur. Genel anlamda bakıldığında tarihçenin kısa ve öz olması, detaylara sıklıkla ve uzun şekilde yer verilmemesi kurumun tanıtımı anlamında daha anlaşılır bir görüntü sunacaktır.

Mevzuat ve yasal yükümlülükler ile üst politika belgelerinin analizi konusunda ise kurumlar genel anlamda mevzuattan doğan üstlendikleri sorumlulukları içine alan geniş ve yalın bir çerçeve çizmişlerdir. TÜBİTAK ve TÜBA Kılavuzda belirtilen kriterlere uygun bir tablo ortaya koymuş ancak YÖK konuyla alakalı yönergede yer alan tabloyu oluşturmadığından eksik kalmıştır. Öte yandan üst politika belgeleri analizinde tüm kurumların makul ve geçerli planlar ortaya koymalarının yanında TÜBİTAK bölümü önceki bölümlerde olduğu gibi detaylı ve üzerine çalışılmış olduğu görüntüsüyle diğerlerine göre tam not almıştır. Kurumların ortaya çıkış sebeplerini ele almasıyla mevzuat analizi kurumlara, sorumlu olduğu alanlara yönelik geniş bir çerçeve sunmaktadır.

Faaliyet alanları ve ürün/hizmetlerin belirlenmesi noktasında yine tüm kurumlar Kılavuzda belirtilen ana noktalara uygun bölümler hazırlamışlardır. Bölüm içeriklerinin incelenmesi neticesinde TÜBA 8 faaliyet alanında 39 ürün/hizmete yer vererek en detaylı

bölümü ortaya koymuştur. TÜBİTAK 7 alanda 32 ürün/hizmete yer vermiş son olarak YÖK 4 faaliyet alanında yalnızca 7 ürün/hizmete değinmiştir.

Paydaşlar kurumların birlikte yol yürüdüğü içerden ve dışardan aktörler olması yönüyle verimi arttıran kurumu iş birliğiyle daha ileri taşıyan yardımcıları arasındadırlar. TÜBA'nın kapsamlı paydaş analizi, özellikle paydaşların görüşlerini alıp değerlendirme sürecini içeren Kılavuzun öngördüğü yönde ayrı bir başlık altında detaylandırılmasıyla daha da zenginleştirilmiştir. TÜBİTAK bölümü, ayrıntılı ve Kılavuz paralelinde hazırlanmış olsa da paydaş etki-önem matrisine yer verilmemesi, bölüme dair büyük bir eksikliği oluşturmuştur. Öte yandan YÖK bölümünün detaylardan uzak olması, etki-önem matrisine yer verilmemesi ve iç ve dış paydaşların ayrılmamış olması diğer kurumlardan daha eksik bir çerçeve ortaya koymuştur. Özellikle YÖK raporundaki eksikliklerin bir sonraki raporda tekrar edilmemesi, daha düzenli, sistemli, Kılavuza uygun tablo ortaya koyulması açısından önem arz edecek bir nokta olarak ele alınmalıdır.

Kurum içi analiz boyutuyla kurumların ilgili bölümleri detaylı şekilde incelenmiştir. Personeller ile alakalı nitel ve nicel bilgiler, kurum kültürü, çalışanların yetkinlikleri ve konumları ile adeta kurumun röntgeninin çekildiği bu bölümde, TÜBA ve TÜBİTAK raporundaki detaylı anlatım ve analizlerin eksiksiz şekilde sunulduğu görülmüştür. Öte yandan YÖK bölümünde ise personele ait veriler yeterince yorumlanmamış, maliyet analizlerinde tabloda boşluklara yer verildiği görülmüştür. Bu yönüyle YÖK bölümü Kılavuzun çizdiği eksenden uzak bir görüntü sunarken, TÜBİTAK ve TÜBA bölümleri daha sistematik, Kılavuza uygundur.

PESTLE analizi baş harflerinden yola çıkılacağı üzere Politik (P), Ekonomik (E), Sosyal (S), Teknolojik (T), Yasal (L) ve Çevresel (E) etmenlerin analiz edilmesi amacıyla oluşturulmuştur. TÜBİTAK bu bölümde en detaylı, en titiz analizi ortaya koyan kurum olarak öne çıkmıştır. Ufak değişikliklerle PESTS olarak analiz eden kurum detaylı matrise ve incelemeye sağlıklı şekilde yer vermesiyle bölümden tam not almıştır. YÖK bölümü detay yönünden TÜBİTAK seviyesinde bir çalışma ortaya koyamasa da diğer kriterleri başarıyla sağlaması itibarıyla olumlu bir çerçeveye oturmuştur. YÖK bölümünde yer verilen matris ve diğer bilgiler analizin tamamlayıcı unsurlarını oluşturması bakımından bölümü yukarıya taşımıştır. Öte yandan TÜBA bölümünde ise analiz boyutuyla diğer kurumların aksine herhangi bir bilgiye yer verilmemiştir. Matris ve diğer detaylara

raporun içinde yer verileceği belirtilmesine rağmen kayda değer bir veriye rastlanmamıştır. Bu yönüyle TÜBA bölümü stratejik planlamanın tam olarak sağlanamamasını beraberinde getirmiş Kılavuzda birçok eksiklik tespit edilmiştir.

Stratejik planlamanın ana omurgasını oluşturması bakımından kurumun mevcutta güçlü ve zayıf olduğu konuları iyi tetkik ederek gelecekle alakalı fırsatlarını göz önüne alması tehditlerini de öngörü çerçevesinde bertaraf etme çabasına girmesi önemli bir noktayı teşkil etmektedir. Bu bakımdan kurumlar incelenmiş tüm kurumların Kılavuza uygun hareket ettiği görülmüştür. Kılavuza uygun belirtilen madde niceliği bakımından sırasıyla TÜBİTAK, TÜBA, YÖK şeklinde bir tablo ortaya çıkmıştır.

Kurumun geleceğini yoğun şekilde alakadar eden bir diğer önemli kısım olan geleceğe bakış bölümü üst başlığı altındaki misyon, vizyon ve temel değerler detaylıca incelenmiştir. Bu noktada kurumların genel anlamda bildirimlerinin Kılavuza uygun olduğu görülmüştür. YÖK ve TÜBA kurumlarının ortaya koyduğu misyon bildirimleri ne, niçin, nasıl ve kime sorularına cevap vermesi yönüyle Kılavuza uygunluk oluşturmuştur. Öte yandan TÜBİTAK'ın ortaya koyduğu misyon raporu açıklıktan uzak, kapalı bir anlatım üslubuyla oluşturulduğundan Kılavuzdaki kriterleri tam anlamıyla taşımamaktadır. Diğer bildirimler gibi sorulara cevap veren daha anlaşılır bir üslupla bildirimin oluşturulması kurumun kendini ifade etmesi noktasında olumlu çıktılara vesile olacaktır. Vizyon bildiri ele alındığında tüm kurumların bildirimlerinin oldukça sağlıklı zeminde ilerlediği, Kılavuza uygunluk arz ettiği saptanmıştır. YÖK ve TÜBA bölümlerinin eksiksiz ve tam hazırlanmasının yanında ufak bir eksiklik olarak YÖK'ün ilgili bölümünde bildirim çerçevesi uzun tutulmuş kısa ve öz olmaktan uzaklaşmıştır. Kurumların gelecek perspektifleri ekseninde uzun vadeli bir çerçeve oluşturduğu bu bildirimlerin olabildiğince daha nitelikli hale getirilmesi Türkiye'nin bilim üst kurumlarının içeride ve dışarıdaki faaliyetlerinin niteliğini arttıracak yönüyle üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir nokta olarak belirtilmelidir.

Temel değerler bildirimi açısından ele alındığında TÜBİTAK 16, YÖK 11, TÜBA 9 değer bildiriminde bulunmuştur. Söz konusu değerlerin bildirimleri, içerikleri, temas ettiği noktalar yönüyle ortak bir zemini oluşturmuştur. Bilimsel gelişme ve çalışmaları yakından ilgilendiren söz konusu kurumların vizyoner bakış açısıyla oluşturdukları

perspektif umut vadeder niteliktedir. Uzun vadede yeni değerlerle daha sağlam bir tablonun yakalanması kurumlar adına faydalı olacaktır.

Kurumların strateji geliştirme üst başlığı altında ele aldıkları amaç, hedef ve performans göstergeleri tek tek incelenmiştir. Sonuç olarak ilgili bölümde hazırlanan, ortaya koyulan kurumun genel stratejik yönünü tayin edecek bu önemli bildirimler hem misyon ve vizyonu tamamlayıcı hem de kurumlara yeni ufuklar aşılایıcı niteliktedir. Ulaşılmak istenen hedeflerin amaçlarla paralellik oluşturarak stratejilerle de desteklendiğı bildirimler bilim üst kurullarının çalışmalarının olumlu boyutunu gösterici niteliktedir. Özellikle TÜBİTAK raporunda açık ara farkla dikkat çeken husus, 234 performans göstergesinin detaylarıyla verilmiş olmasıdır. YÖK ve TÜBA'nın bu noktadaki bildirimlerinin toplamı TÜBİTAK raporunun %25'ini oluşturmaktadır. Bu yönüyle üzerinde hassasiyetle durulan bu bölümün diğer kurum ve kuruluşlara da örnek teşkil etmesi gerekmektedir.

Son olarak maliyetlendirme bölümünde TÜBİTAK ve TÜBA'nın ortaya koyduğu bölüm Kılavuza uygunluk bağlamında tam not almıştır. Ana noktaların tümüne yer verilen şeffaf, hesap verilebilir, tablolarla desteklenmiş girdi ve çıktılar net şekilde ortaya koyulmuştur. Öte yandan YÖK bölümünde maliyet tablosunun eksiklikler içermesi uzun vadede giderilmesi gereken sorunlara işaret etmektedir.

Tüm bu sonuçlara bakıldığında Türkiye'nin yükseköğretim ve bilim üst kurumlarının hazırladığı raporlar eksiklikler barındırmasına rağmen uzun vadede ümit vadetmektedir.

Kurumların ortaya koydukları çalışmalar, analizler, çıkarımlar genel çerçeve bağlamında önemli bir gelişim alanını oluşturmuştur. Söz konusu gelişim alanının enerjisi gelecek yıllarda daha detaylı ve nitelikli, daha yetkin raporların oluşturulacağı fikrini perçinlemektedir. İncelenen raporlarda bulunan eksikliklerin müstakbel raporlarda daha sağlıklı irdelenip çıktılarının kalitesinin artırılması, Kılavuza harfiyen uyum ekseninde ilerlenip mevcudun üzerine vizyoner fikirler ile gelişim süreçlerini planlamaları isabetli olacaktır. Unutulmamalıdır ki ortaya koyulan raporlar eksiklerden uzak olsa bile dönem içinde değişikliklere, revizelere ihtiyaç duyabilecektir bu yönüyle stratejik planlama kavramının birkaç dönemle sınırlandırılmayacak kadar geniş bir perspektife hitap ettiği noktası göz ardı edilmemelidir.

İçerik analizi sonrası geniş bir perspektiften bakıldığında, kurum ve kuruluşların hazırlanan raporu benimseme, sahiplenme, salt çerçeveden çıkarıp daha özgünleştirme çabalarının başarıyı yüksek oranda belirlediğini söylemek yerinde olacaktır. Tüm personelin özveriyle, dayanışma içinde, mevzuata uygun olarak ortaya koyduğu bölümlerin kalitesi ve niteliği çalışma içinde gözle görülebilir konumda olmuştur. Öte yandan kanuni gereklilik bağlamında olsa gerek salt biçimsel noktalara yer vermenin yeterli olacağı düşüncesiyle hazırlanan bölümler ise içeriklerinin yetersiz olması, ana noktalar harici detaylara nüfuz edememesi, kurumu layıkıyla tanıtamaması yönlerinden ciddi anlamda eksiklikler içermiştir. Ayrıca rapor tam teşekküllü ve detaylara yer veren biçimde eksiksiz hazırlansa bile sadece bu çabanın büyük sonuçlar ortaya koyacağı fikrinden uzaklaşmak gerekmektedir. Hayata yansımayan, pratiği güç veya zorunluluk sebebiyle oluşturulan raporların uzun vadeli başarılarla ilham olacak yapı taşları olacağını düşünmek büyük bir teselliden ibaret olacaktır.

Kurumların kendi raporlarını oluşturulurken diğer kurumlardan başarılı ve başarısız raporları da incelemesi gelişim seyrinin devam etmesi bağlamında önem arz edecektir. Bu noktada tüm kurumları ortak bir paydada buluşturan, kurumlarca hazırlanan raporlarının geniş bir perspektifle irdelenip daha iyi nasıl yapılabilir fikri çerçevesinde değerlendirilebileceği çalışmaların planlanması sürece katkı sağlayacaktır. Strateji ve bütçe başkanlığının liderliğinde kurumların temsilcilerinin bu noktada bir araya geldikleri sempozyum, çalıştay ve seminer gibi etkinliklerin daha sık planlanması raporlardaki verimliliğe gözle görülür katkılar sağlayacaktır. Öte yandan hazırlanan raporların içeriğinde yer verilen maliyetlendirme başta olmak üzere diğer noktaların merkezi idare tarafından sıkı takibinin yapılacağı daha hesap verilebilir konuma gelmesi için çalışmalar yapılmalı hazırlanan raporların kağıt üstünde kalmayarak uzun vadede icraata dönüşüp dönüşmediğini vatandaş, STK'ler ve ilgili bakanlıklar eliyle sıkı takip edecek mekanizmalar oluşturulmalıdır.

Tüm bu noktalardan yola çıkarak stratejik planlama kavramının kurumların mevcut ve gelecek durumlarını ortaya koyması bakımından turnusol kağıdı işlevi gördüğünü söylemek en yerinde ifade olacaktır. Stratejik planlama ilkelerinin sağlıklı şekilde uygulanması, bu minvalde raporların oluşturulması özenle takip edilerek süreçlerin titizlikle irdelenmesi kurumsal başarıyı arttırıcı bir unsur olarak öne çıkacaktır.

KAYNAKÇA

ACAR, E. (2007). Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

AKDOĞAN, A. (2006). Stratejik Planlama Kavramı ve Kuramı Üzerine Değerlendirmeler, Memleket-Mevzuat, C2(17), 3-9.

ALEV, Ö., & ÖZTOP, S. (2022). Batı Akdeniz Bölgesindeki ADİM Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Değerlendirilmesi, Medeniyet Araştırmaları Dergisi, 7(2), 76-94.

ALTAN, Y. (2005). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

ARSLAN, A. (2012). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama – Performans Programı- Faaliyet Raporlaması- İç Kontrol Sistemi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ATAMAN, G. (2001). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar. Türkmen Kitabevi. İstanbul

AYDIN, M. D. & AKSOY, S. (2007). Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Çalışanlara Yansımaları: Hacettepe Üniversitesi Örneği, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 293-322.

BARRY, B.W. (1986). Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations, St. Paul, Amherst: Wilder Foundation.

BRYSON, J.M. (1988). Strategic Planning and Action Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.

BÜLBÜL, D. (2012). Stratejik Plan Ve Performans Esaslı Bütçeleme, Sarıyıldız Ofset Matbaa, Ankara

CANBAY, Ş. K. (2008). Kamuda stratejik planlama ve stratejik yönetim (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.

ÇELEBİ, A. (2018). 50 Soruda Stratejik Yönetim Ve Değişim Anlayışı (s. 1). Altınbaş Üniversitesi Yayınları.

ÇELİK, R. (2011). Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama: Tapu Ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi Ve

Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.

ÇETİN, H. (2012). “Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.

ÇETİN, S. (2019). Kamu Sektöründe Stratejik Planlama (s. 96). Gazi Kitabevi, Ankara.

DEMİR, C., & YILMAZ, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci Ve Örgütler Açısından Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 69-88.

DEMİRDİZEN, Ö., & ÖZER, H. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. Akademik Bakış Dergisi, 31, 3.

DİNÇER, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Basım Yay. Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.14.

DOĞAN, S., & HATİPOĞLU, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(2), 81-99.

DRUCKER, P. F. (1996). Gelecek İçin Yönetim (Çev. Üçkan, F.) İş Bankası Yayınları, İstanbul, s.258

ERDEM, A. (2006). Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

EREN, E. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme politikası (s. 18). Beta Yayınları. İstanbul.

ERKUT, H. (2009). Stratejik Yönetimin Temelleri-Yönetimin Kanatları, Yalın Yayıncılık, İstanbul

ERYILMAZ, B. (2016). Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar, Umuttepe Yayınları, İstanbul

ERYİĞİT, B. H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 4(9), s.152-172

GENÇ, A. (2007). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 38.

GORDON, Gerald, L., (2013). Strategic planning for local government. ICMA Publishing, e-kitap, s. 40-43.
(https://www.google.com.tr/books/edition/Strategic_Planning_for_Local_Government/dAeObmvMEewC?hl=tr&gbpv=1&dq=inauthor:%22Gerald+L.+Gordon%22&printsec=frontcover, erişim tarihi: 4.5.2024)

GRANT, R. M., & JORDAN, J. (2014). Stratejinin temelleri (çev. G. Sart). Nobel Yayıncılık.

GÜÇLÜ, N. (2003). Stratejik yönetim. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 8.

GÜNDÜZ, Ş. (2020). Sürdürülebilir Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetim (s. 24). Maltepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

GÜNER, S. (2005). Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi, Türk İdare Dergisi, 446(62)

GÜRER, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. Sayıştay Dergisi, 63, 91.

İLGAR, M. Z. ve COŞGUN, S. (2019). Paydaş Analizi. OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 14(20)

KAYGISIZ, E. (2017). Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması (Yüksek Lisans Tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Tekirdağ.

KERMAN, U., ALTAN, Y. & ÖZTOP, S. (2012). “Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(1), 89-100.

KILIÇ, M., & ERKAN, V. (2006). Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi?, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 77-93.

KILIÇ, Ö. (2018). Stratejik Planlama Süreci ve Edirne Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı Değerlendirmesi. Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 2(3), 1-24.

KOÇAOĞLU, B., & GÜLSÜN, B. (2004). Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000’li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler. Verimlilik Dergisi, s. 34.

KOÇEL, T. (2011), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul

KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. Kastamonu Eğitim Dergisi, 16(2).

MİRZE, S. (2014). İşletmelerde stratejik planlama el kitabı (s. 64). Nobel Yayıncılık, Ankara.

MUCUK, İ. (2008). Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 136.

NİCKOLS, F. (2016). Strategy definitions & meanings https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf (Erişim tarihi: 02.04.2024)

NARİNOĞLU, Ahmet (2009), Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama, Mart Matbaacılık Sanatları, İstanbul.

ÖZALP, İ. (1988). İşletmelerde Stratejik Planlama, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 6 (1) , 33-42.

ÖZÇAM, E. (2007). Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ÖZER, M. A., & BOZKURT, P. (2017). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulaması Olarak Stratejik Planlar. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9, 177.

ÖZTEMEL, E. (2004) İşletmelerde Stratejik Planlama, Boğaziçi Yöneticileri Vakfı Yayınları, İstanbul

ÖZTOP, S. (2007). Stratejik Planların Belediyelerde Uygulanması (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PEARCE, J.A., & ROBINSON, R.B. (2015). Stratejik Yönetim, Geliştirme, Uygulama ve Kontrol, (Çev. Barca, M.), Nobel Yayıncılık, Ankara.

SARAN, U. (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Atlas Yayınları, Ankara

SARVAN, F. vd. (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:3, Sayı: 6, s. 73-122.

SONGÜR, N. (2011). Kamu yönetiminde stratejik planlama: İl özel idareleri deneyimi (s. 37). TODAİE Yayıncılık, Ankara.

TAŞ, H. C. (2005). 5018 Sayılı Kamu Mali Ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama. Türk İdare Dergisi, 77(449), 104.

TUNÇER, P. (2013), Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi, Türk İdare Dergisi, 477(288)

Türkiye Bilimler Akademisi 2019-2023 Stratejik Planı <https://www.tuba.gov.tr/files/stratejik/2019-2023-Tuba-Stratejik-Plan.pdf> (Erişim Tarihi 12.4.2024)

Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu 2018-2022 Stratejik Planı https://tubitak.gov.tr/sites/default/files/2023-09/tubitak_2018-2022_stratejik_plani.pdf (Erişim Tarihi 10.1.2024)

USTA, A. (2012). Kamu Örgütlerinde Kurumsal Karne Modeli ile Performans Yönetimi: Boyutlar ve Göstergeler, Amme İdaresi Dergisi, 45(1), s. 99-120.

UYGUN, M. (2018). Türkiye'de sağlık turizmi alanında paydaş analizi: Ankara'da sosyal ağ analizi yaklaşımı uygulaması (Doktora tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÜLGEN, H., & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim (5. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.

YILDIRIM, E. (2019). Stratejik planlama süreci: Sultangazi Belediyesi 2010-2014 ve 2015-2019 stratejik planlarının karşılaştırmalı incelemesi (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YOLCU, F. S. (2018). Yerel yönetimlerde stratejik planlama: Malatya Büyükşehir Belediyesi üzerinden bir inceleme (Yüksek Lisans Tezi).

Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı, https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/strateji_dairesi/stratejik-plan/2019_2023_Stratejik_Plan.pdf (Erişim Tarihi: 11.06.2023)

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu (TÜBİTAK). (2020). TÜBİTAK 2020 yılı faaliyet raporu. https://tubitak.gov.tr/sites/default/files/26723/tubitak_2020_yili_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 01.12.2023)

Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2022). 2022 idare faaliyet raporu. https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/strateji_dairesi/faaliyet_raporlari/2022-idare-faaliyet-raporu.pdf (Erişim Tarihi 12.11.2023)

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (24.12.2003 Tarih, 25326 Sayılı Resmi Gazete), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> , (Erişim Tarihi: 1.02.2024).

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, (23.07.2004 Tarih, 25531 Sayılı Resmi Gazete), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 01.02.2024).

5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı (15.07.2004 Tarihli), <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5227.html> (Erişim Tarihi: 01.02.2024).

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, (04.03.2005 Tarih, 25745 Sayılı Resmi Gazete), <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5302.html>, (Erişim Tarihi: 03.07.2023).

5393 Sayılı Belediye Kanunu, (13.07.2005 Tarih, 25874 Sayılı Resmi Gazete), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 03.07.2023).

<http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 22.03.2023).

<https://www.mevzuat.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 12.01.2023).

<https://yokatlas.yok.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 22.04.2023).

<https://www.yok.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 16.05.2023).

<https://www.sbb.gov.tr/>(Erişim Tarihi: 10.03.2023).

<https://tuba.gov.tr/tr/>(Erişim Tarihi: 09.01.2023).

<https://tubitak.gov.tr/tr/>(Erişim Tarihi: 17.03.2023).

<https://dergipark.org.tr/tr/>(Erişim Tarihi: 22.03.2023).

<https://www.sp.gov.tr/>(Erişim Tarihi: 22.03.2023).