

ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK YÖNETİM KÜLTÜRÜ: 2021-2022 URAP TÜRKİYE SIRALAMASINDA YER ALAN BAZI ÜNİVERSİTELER ÜZERİNE BİR İNCELEME

STRATEGIC MANAGEMENT CULTURE in UNIVERCITIES: AN ANALYSİS of SOME
UNIVERCITIES in URAP TURKEY RANKING 2021-2022

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim FIRAT
Batman Üniversitesi, Kozluk MYO

Özet

Günümüzde birçok alanda yaşanan gelişim-değişim işletmelerin yönetimi üzerinde oldukça etkili olmuştur. Küreselleşen dünyada gelişim-dönüşümlere cevap verme ve artan rekabet ortamı işletmelerin klasik yönetim şekline göre stratejik şekilde yönetilmesi gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu yüzden işletmelerde stratejik planlamanın yapılması bir zaruriyet haline almıştır. İşletmelerin gelecekteki nihai amaç ve hedeflerine ulaşmak için hazırladıkları stratejik planlarla hem mevcut kaynaklarını hem de potansiyel kaynaklarını daha etkin şekilde değerlendirebilmektedirler. Zira Türkiye’de tüm kamu idarelerine stratejik plan hazırlama ve bu plana uyma esası getirilmiştir. Kamu sektöründe yer alan işletmelerde genel olarak kamusal mal ve hizmetlerine kalitesine odaklanan stratejik yönetim özel sektörde kâr maksimizasyonuna odaklanmaktadır.

Çalışmada 2021-2022 URAP (University Ranking by Academic Performance) Türkiye sıralamasında başlarda ve sonlarda yer alan ikişer devlet üniversitesi örneklem olarak seçilmiştir. Bu kapsamda URAP sıralamasında yer alan Hacettepe Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Batman Üniversitesi ve Siirt Üniversitesi çalışmada analiz edilmiştir. Çalışmada kamu işletmesi olarak değerlendirilen söz konusu üniversitelerin stratejik planlarının içerik analizi yöntemiyle nitel verilerin nicel verilere dönüştürülerek değerlendirilmesi, karşılaştırılması ve yorumlanması amaçlanmıştır. Özellikle stratejik yönetim kapsamında kullanılan kavramlar olan; stratejik yönetim, etkinlik, etkililik, verimlilik, hesap verilebilirlik, şeffaflık, performans, katılımcı yönetim, yönetişim, toplam kalite yönetimi, yerleşme, SWOT analizi, portföy analizi, fayda-maliyet analizi, risk analizi, değer zinciri analizi, tedarik zinciri yönetimi, kıyaslama, dış kaynak kullanımı, kurum karnesi, öğrenen organizasyon, küçülme, kurumsal mühendislik, senaryo analizi gibi kavramların frekans analizi yapılmıştır. Bu kapsamda 2021-2022 URAP sıralamasında üst sıralarda yer alan üniversitelerin hazırlamış oldukları stratejik planların stratejik yönetim anlayışıyla daha fazla uyumlu oldukları anlaşılmıştır.

Elde edilen çıktılardan başta üniversiteler olmak üzere özel ve kamu kurum/kuruluşlarına bir öngörü sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Üniversitelerde Yönetim, URAP

Abstract

Today, the development and change in many fields have a great impact on the management of enterprises.. Responding to the change in development and increasing

competition in the globalized world has led to the need for strategic management of companies instead of the traditional management style. Therefore, strategic planning has become a necessity in companies. With the strategic plans they create to achieve the ultimate goals of the company in the future, they can better evaluate both their existing and potential resources. In Turkey, the principle of creating a strategic plan and adhering to that plan was introduced for all public administrations in 2003. While strategic management in public enterprises generally focuses on the quality of public goods and services, in the private sector the focus is on profit maximization.

In this study, two state universities that are at the beginning and end of Turkey's URAP (College Ranking by Academic Performance) 2021-2022 were selected as samples. In this context, the study analysed Hacettepe University, Middle East Technical University, Batman University and Siirt University, which are in URAP ranking. The aim of the study is to compare and interpret the strategic plans of these universities, which are considered as public enterprises, by converting the qualitative data into quantitative data using the content analysis method. In particular, the terms used in the context of strategic management; strategic management, effectiveness, efficacy, efficiency, accountability, transparency, performance, participative management, governance, total quality management, localization, SWOT analysis, portfolio analysis, cost-benefit analysis, risk analysis, value chain analysis, supply chain management, benchmarking, outsourcing, corporate scorecard, learning organization, downsizing, corporate engineering, scenario analysis a frequency analysis of concepts such as was performed.

It is expected that the results obtained will provide a forecast especially universities and also private and public institutions/organizations

Keywords: Strategy, Strategic Management, Management in Universities, URAP

1.GİRİŞ

Küreselleşmeyle gelen bir takım kavramlar içinde yer alan rekabet, stratejik yönetim anlayışını ön plana çıkarmıştır. Yönetim biliminde örgütlerde rakiplerine karşı izleyecek stratejiler, Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Zira klasik yönetim anlayışıyla günümüz değişim ve gelişim ortamında ayakta kalabilmek oldukça güçtür. Stratejiler, günümüzde artık örgütün kaynakları ile dış çevre arasındaki dinamiklerin yönetilmesinde ve çalışanların motive edilmesinde etken bir araç olarak yer almaktadır. (Aktan, 2008:4). Baykal, (2018:152)'a göre strateji, bir örgütün en önemli işlevi olarak işletmenin seçtiği yolun bir göstergesidir. Zira strateji, olumlu ya da olumsuz sonuçlanabilecek bir duruma karşı, önceden hazırlık yapılması, taktikler belirlenmesi olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, bir işletme için iyi bir stratejiye sahip olmak, geleceğe yönelik hedefleri belirlemek suretiyle, sürekli bir değişim yaşayarak, gittikçe sertleşen rekabet ortamında daha avantajlı duruma gelebilmek demektir.

Sürekli değişen ve gelişen koşullarda, söz konusu değişim ve gelişimlerden uzak kalmak istemeyen, işleyişlerinde söz sahibi olmak ve ilerlemek isteyen kurumlar için "strateji" kavramı elzem bir hal almıştır. Bu durum tüm ticaret işletmelerinde olduğu gibi eğitim kurumlarında da kendini göstermiştir (Efe, 2019:164). İletişim teknolojisinin sürekli gelişmesiyle birlikte eğitim sistemi de aynı doğrultuda değişim ve gelişim göstermeye ihtiyaç duymaktadır. Bu durum

koşullarının entegrasyonunun nasıl gerçekleşeceği sorusunu beraberinde getirmektedir. Gültekin ve Mazi (2016: 454-464), söz konusu süreci yönlendirecek en önemli faktörlerden biri olarak kurumların stratejik yönetim çerçevesinde yönetilmesi gerekliliği olarak görmektedir. Stratejik yönetim vizyon perspektifinde uzun vadeli hedefleri içerisinde barındıracak şekilde stratejik modellerin belirlenmesini ve uygulanmasını içerisinde barındırmaktadır (Güçlü, 2003:61-85). Klasik yönetim anlayışının eksik kalmasından dolayı yönetim anlayışında daha esnek, üretken ve dinamik olan bir planlama anlayışına geçilmesine gereksinim duyulmuştur. Bu noktada kar amacı güden örgütler kadar kar amacı gütmeyen örgütlerin de amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir yol haritası haline almıştır. Bu bağlamda stratejik planlama, değişimlere karşı yönetimi dayanıklı hale gelmesini sağlayan ve yeniliklerin entegrasyonuna fırsat tanıyan bir modern bir yönetim tekniği şeklinde açıklamak mümkündür (Önen ve Uysal, 2021:64):

Kurumların gelişiminde bu kadar önem arz eden yönetim tekniği olarak stratejik yönetim anlayışı yükseköğretim kurumlarında bireysel ve kurumsal beyinlere yeterince nüfuz edebilmiş midir? Bu çalışmayla stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınan temel ve güncel kavramların üniversitelerin stratejik planlarında ne kadar değerlendirildiklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında 2021-2022 URAP sıralamasında yer alan üniversitelerden Hacettepe Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Batman Üniversitesi ve Siirt Üniversitesi analiz edilmiştir. Bu doğrultuda stratejik yönetim kapsamında kullanılan temel ve güncel kavramların frekans analizi yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır. Stratejik yönetim anlayışına verilen önem ile 2021-2022 URAP sıralamasındaki konum arasında bir paralelliğin ihtimali çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik yönetim, kurumların karşılaşılabilecekleri olası krizleri azaltmak, belirsizlikleri minimum düzeye indirmek ve hem değişen çevre şartlarına hem de gelişen teknolojilere uyum sağlama amacıyla kullanılan bir yönetim anlayışıdır. Günümüzde bu anlayış kurumların uzun vadede başarı sağlamasında ve mevcut başarının sürdürülmesinde artık vazgeçilmez bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir.

Literatürde stratejik planlama kimi zaman stratejik yönetim yerine kullanılsa da aslında stratejik yönetimin bir evresidir. Devlet Planlama Teşkilatı'nın yayınladığı kamu idareleri için planlama kılavuzunda stratejik yönetimin bütünü kapsadığı ifade edilmiştir. Ancak, hazırlanan düzenlemelerde kavrama az yer verilmesi ve ağırlıklı şekilde stratejik planlama kavramına yer verilmesi ülkemizde stratejik kavramının stratejik planlama olarak algılanmasına sebebiyet vermiştir (Özer ve Bozkurt, 2017:177). Planlama, son elli yıllık zaman diliminde sırasıyla; uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve en son olarak stratejik yönetim şekline dönüşmüştür (Eren, 2002). Stratejik yönetim, hem stratejik planlamayı hem de stratejik planlamanın ele almadığı kurum içi ve diğer unsurları ele almaktadır. Böylece stratejik planlama faktörlerinin yanı sıra kurumun yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal faktörleri ve uygulama ve kontrol işlevleri gibi birçok önemli parametreyi içerisine dâhil etmektedir. Stratejik yönetimin, işletmelerin çevreleriyle olan ilişkisiyle birlikte aynı zamanda geleceğe odaklanmak adına tüm faktörlerin bütüncül bir yaklaşımla uzun dönemde yönetildiği bir anlayışa sahip olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:37).

Stratejik yönetim anlayışının kazanılması örgüte birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Örgütün elde edeceği bu faydalardan bazılarını bakacak olursak (Bradutan & Sarbu, 2012:51-54; Tapera, 2014:122-129; Athapaththu, 2016:127);

- Çalışanlar arasındaki etkileşimi artırır,
- Faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolünde bir çerçeve geliştirir,
- Örgütün sorunları çözme yeteneğini artırır,
- Misyon ve vizyon ifadelerinin anlaşılmasını sağlar,
- Örgüt içi hiyerarşik düzeni ve disiplini sağlar,
- Stratejik plan, karar ve taktiklerin koordinasyonunu sağlar,
- Örgütün çevre analizi yapmasını kolaylaştırır,
- Oluşması muhtemel tehdit ve fırsatlara karşı hazırlıklı olmayı sağlar,
- Çalışanların katılımını artırmanın yanında stratejik düşünme yeteneklerini geliştirir,
- Finansal altyapının güçlendirilmesine katkı sunar,
- Hedeflerin netleştirilmesini sağlar,
- Mevcut ve ihtiyaç duyulan kaynaklar arası değerlemenin yapılmasını sağlar,
- Kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasına katkıda bulunur,
- Faaliyet sürecinde gerekli güncellemeleri sağlar,
- Rakiplerin gözlemlenmesini ve analiz edilmesini sağlar ve
- Bilimsel metot ve yöntemlerin kullanılması oranını artırarak örgüte katkı sunmaktadır.

1980’li yıllardan önce stratejiler, düşünceye yön veren SWOT Analizi, Boston Danışma Grubu Matrisi ve Ürün Yaşam Döngüsü gibi analizlerden oluşmaktaydı. Bu araçlar strateji geliştirmekten çok temel sorunlara rasyonel şekilde nasıl bakılacağına dair öngörüler sunmaktaydı (Barca, 2005:12-15). Söz konusu araçlar stratejik yönetimde önem arz etse de bazen eksik kalabilmektedir. Günümüz çağdaş stratejik yönetiminde ise özellikle “oluşan stratejiler”, “temel yetenek”, “kaynak temelli yaklaşım” kavramlarının stratejik yönetim olgusunun temelini oluşturduğu ve işletmelere yön verdiği görülmektedir. Ayrıca, çağdaş stratejik yönetim anlayışı sürdürülebilir rekabetin yanında aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel bir sürdürülebilirliği ele almaktadır (Bakoğlu, 2010:14-18).

2.1. Stratejik Yönetim ve İlişkili Bazı Kavramlar

Stratejik Yönetim, organizasyonların ne yaptıklarını, varoluş sebeplerini ve ulaşmak istedikleri hedefleri gösteren bir yönetim tekniğini ifade eder (Bryson, 1995:5). Dinçer (1998:35) ise organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için yapılacakların planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreci olarak ifade etmektedir.

Stratejik yönetim bir yap-boz’un parçaları gibi düşünülebilir. Söz konusu yönetim anlayışında birden fazla unsur (parça) olup, bu unsurlar birleştirildiğinde etkili bir çıktıya dönüşebilmektedir. Benzetlenen unsurlara kısaca değinilecek olunursa;

Etkinlik, işletmelerin performans göstergelerinden biri olan etkinlik kavramı kullanılan girdilerin belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilme derecesini gösteren bir değerlendirme kriteridir. Standart performansın gerçekleşen (fili) performansa bölünmesiyle elde edilir. Bir işin standart bitirilme süresi 4 saat olup bu iş 6 saatte bitirilmişse etkinlik derecesi 0,66’dır. Bu oranın 1’in altında olması işin istenildiği gibi gerçekleşmediği anlamına gelir. Oranın 1 değerinin üzerinde olması ise etkinlik düzeyinin standarttan daha büyük

olduğunu göstermektedir (Yükçü ve Atağan, 2009:3). Aslında etkinlik için, planlanan sonuçlara fiili olarak ne kadar ulaşıldığının göstergesi demek yanlış olmayacaktır. Fiili sonuçlar/Planlanan sonuçlar etkinliği gösterecektir.

Etkililik, organizasyonun istenilen sonuçlara ulaşma derecesi olarak ifade edilir. Ancak burada elde edilen sonuç fiziksel değerlerle ifade edilen bir çıktıdan daha farklı bir anlam taşımaktadır. Bir Ar-Ge departmanının geliştirdiği yeni ürünlerin sayısı birer çıktıyı ifade ederken bu ürünlerin pazarının (talebinin) olup olmaması bir sonucu ifade eder. Burada geliştirilen ürünün pazarının olması ve satışlarının gerçekleşmesi organizasyonun etkililiğini gösterir (Akal, 2005:37).

Verimlilik, üretim odaklı bir kavram olarak ele alındığında üretim sürecine sokulan çeşitli girdilerin belli bir süreçten geçtikten sonra ortaya çıkan çıktı arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Çıktı/Girdi sonucu verimliliktir. Kaynakların optimum şekilde değerlendirilmesini önemseyen bir performans ölçütüdür.

Hesap Verilebilirlik, ilgili kişilere bilgi ve rapor verme anlamında olup yönetim olgusunun temelinde yer alan, kaynaklar üzerinde politikalar oluşturabilen ve faaliyetler gerçekleştirebilen her yönetim birimi için var olan bir yükümlülüktür (Yazıcı, 2018:301). Hiyerarşiyi içerisinde barındıran bir yapı, yönetsel ve politik boyutlu olup kamu hizmetini sunanların resmi sorumluluğu olarak ifade edilebilir (Halligan, 2007:453).

Şeffaflık, alınan kararların ilgili kural ve düzenlemeler çerçevesinde alınması, alınacak kararlardan etkileneceklerin bilgiye erişiminin sağlanması ve söz konusu bilgilerin ulaşılabilir, anlaşılabilir ve somut olması prensibine dayanmaktadır (Göker ve Gündüz, 2017:87). Yönetim şeffaflığı elde bulunan bilgi ve belgelere ulaşmakla ancak sağlanabilir.

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel şekilde ifade eden bir olgudur (Akal, 1996). Bu performansın ölçülmesi ise organizasyonun verim ve etkinliğinin değerlendirilmesi işlemleri olarak açıklanmaktadır (Chin & Pun, 2003). Üst yönetimlerce alınan kararlar ve belirlenen hedefler bir örgütün uzun dönem başarısında oldukça etkilidir. Stratejik bir performans yönetimi, bu noktada örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesinde etkili rol oynamaktadır (Karagöz, 2016:65).

Katılımcı Yönetim, yönetim kademesinde yer alan bireylerin faaliyetlerin yürütülmesinde astlarından yararlanarak onların aktif şekilde katılmalarını sağlama çabalarını ifade eden çağdaş bir yönetim modelidir (Fuller, 1998:273). Bu model ast pozisyonunda yer alan bireylerin karar alma güçlerini üstleriyle paylaştıkları bir süreçtir (Robbins, 1999:209).

Yönetişim, geleneksel yönetim yapısında belirlenen tek taraflı ilişkilerden ziyade çok taraflı ve etkileşimli ilişkilere önem veren birlikte yönetme, düzeltme ve kamu-özel sektör ortaklığına önem veren bir yönetim sürecidir (Sobacı, 2007:199). Söz konusu yönetim sürecinde yer alan unsurlar ile organizasyonlar arasındaki etkileşimi resmi veya resmi olmayan kişi, grup ve kuruluşların katılımını, hiyerarşik olan bürokratik yapının yanında hükümet dışı unsurların da etkin şekilde yönetim faaliyetlerinde kullanılmasını ifade etmektedir (Yüksel, 2000:145).

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonda yer alan bütün süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım sağlanarak gerçekleştirilmesi, hem iç hem de dış müşterinin beklentilerine oldukça önem veren ve müşterinin tanımladığı kaliteyi faaliyetler esnasında ürün ve hizmetlere uygulayan bir yönetim tarzıdır (Atayeter ve Taslak, 1998:77). Müşteri odaklılık,

tam katılım, sürekli iyileştirme (kaizen), grup çalışması ve önce insan anlayışı öğeleri bu yönetim tarzının temelini oluşturmaktadır (Tekin, 1999:143).

Yerelleşme, kamu sektöründe sıklıkla kullanılan kavram artık özel sektörde de kar anlayışının gelişmesi ve üretici sorumluluklarının artmasıyla başvurulan bir kavram olmuştur (Edquist, 2005:8). Kısaca karar alma sorumluluğunun, güç ve yetkinin üst pozisyondaki kuruluşlardan alt pozisyondaki kuruluşlara transferi şeklinde tanımlanabilir (Leung, 2004:1). Dünya Bankası ise yerelleşmeyi, kamusal yetki ve sorumlulukların merkezden taşra ve yerel yönetimlere ya da özel sektöre devredilmesi şeklinde ifade etmektedir (Keskin, 2008:2).

GZFT (SWOT) Analizi, herhangi bir işletmenin iç unsurlarını kapsayan güçlü (G) ve zayıf (Z) yönleri ile dış unsurlarını kapsayan fırsat (F) ve tehditlerin (T) değerlendirilmesiyle yapılan stratejik bir planlama yöntemidir. İşletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği yetenekleri “güçlü yönler”; rakiplerine karşı üstünlük sağlayamadığı unsurlar “zayıf yönler”; işletme için olumlu sonuçlar doğurabilecek unsurlar “fırsatlar” ve işletmenin varlığını sürdürmesine tehlikeye sokabilecek dış unsurlar ise “tehditler” olarak değerlendirilir (Kamilçebe, 2012). Bu analiz, örgütün hem mevcut durumun ne olduğunu gösteren bir tablo hem de gelecekte durumunun ne olacağını tespit ve tahmin eden bir gelecek durum tablosu olarak değerlendirilebilir.

Portföy (Yatırım) Analizi, örgütte strateji tespitinde kullanılmaktadır. Örgütün pazarda izleyeceği stratejiyi belirlemesi sürecinde, çeşitli ölçülere göre yapılan değerlendirmelerle elde edilecek faydanın tahmin edilmesi sürecidir (Dinçer, 1998:239). Bir organizasyonun nasıl bir strateji izlemesi gerektiği ve hangi alanlara odaklanması gerektiği üzerine yardımcı olan analizlerdir (Aktan ve Vural, 2004:89).

Fayda-Maliyet Analizi, örgütsel faaliyetler sonucunda oluşan faydalar ile maliyetlerin maddi karşılığının öngörülmesi ve kararlaştırılmasıyla yapılmaya değer olup olmadığına ilişkin yapılan incelemedir. Kısaca en fazla kar getirecek hareket tarzını belirleyebilmek için beklenen getiriler karşısında beklenen giderleri ölçüldüğü süreçtir denilebilir. Farklı farklı yatırım alternatifleri arasından ekonomik açıdan en avantajlı olanının seçilebilmesi için, yatırımların bütün maliyetleri ile faydalarının parasal değerlerle sistematik şekilde karşılaştırılması sonucunda optimum olan seçeneğin tercih edilmesi olarak da açıklanabilir (Işık vd., 2005:342).

Risk Analizi, yapılacak olan yatırımların ne derece risk taşıdığını test etmede kullanılmaktadır. Analizler ekonomik-mali risk, siyasi risk, ülke riski gibi analiz türleri şeklinde test edilebilmektedir. Hangi alanda risk analizi yapılacaksa o alana ilişkin zayıf yönler ve tehditler belirlenerek bunlara karşılık riskler ortaya çıkarılır. Ardından gerekli önlemlerin neler olacağı kararı alınır. Esas olarak burada risklerin tanımlanması ve bu risklere ilişkin gerekli tedbirlerin alınmasıyla risk analizi sürecinin başlatılması amaçlanmaktadır.

Değer Zinciri Analizi, işletmelerin rekabet avantajı sağlaması için, her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere erişmesini ve farklılık ortaya koymasını sağlayan stratejik bir araç niteliği taşımaktadır. Ayrıca işletmenin müşterileri, tedarikçileri ve diğer aynı sektörde yer alan diğer işletmelerle olan ilişkilerini açıklayarak işletmenin rekabetçi seviyesini göstermektedir (Porter, 1985:33-36). Organizasyonun değer zincirinde yer alan faaliyetlerin iyi şekilde yapılması, hem organizasyonun ürün ve hizmetlerinin değerini arttırmakta hem de örgütün rakiplerine karşı

avantaj elde etmesini sağlamaktadır (Eren, 2005:178). Bir değer zinciri analizinde temel faaliyetler (temin tedarigi, hizmet veya mal üretimi, dağıtım, pazarlama ve satış ile satış sonrası hizmetler) ve destekleyici faaliyetlerden (işletme altyapısı, insan kaynağı yönetimi, teknoloji ile yönetim ve idari destekler) oluşmaktadır (Porter, 1985).

Tedarik Zinciri Yönetimi, doğru ürünün, doğru zaman, yer ve fiyata tedarik zinciri için mümkün olan minimum maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre şekilde yönetilmesi olarak ifade edilmektedir (Şen, 2006:4).

Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir (Camp, 1989:10). Kendi performansını üst seviyelere taşıyabilme nihai amacında olan işletmelerin kesintisiz öğrenme sürecidir (Saraç, 2005:54-55). Buradaki temel felsefe başka organizasyonlardaki üstün yanları taklit etmek olmayıp üstün yanları kendi organizasyonuna adapte etme düşüncesidir.

Dış Kaynak Kullanımı, işletmelerin öz yeteneklerini kullanmadığı işlerini, organizasyon dışındaki söz konusu alanda uzman olan başka işletmelere yaptırması eğilimini ifade eder. Söz konusu alanda uzman olan işletmeye işlerin yaptırılmasının doğru çıktılar kazandırmasının yanında bazen de yapılan işlem(ler)in maliyeti için de bu yola başvurulmaktadır. Eğer bir faaliyeti dışarıdaki işletmelere yaptırmanın işlem maliyeti, bu işi işletme içinde yapmaya oranla daha düşükse, diğer bazı koşulları da dikkate alarak bu işi dış kaynak kullanma yoluyla yaptırmak daha ekonomik olacaktır (Koçel, 2020:397-398).

Toplam Dengeli Sonuç Kartı (Kurum Karnesi), işletme stratejilerini, uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992). Burada örgütün tüm basamaklarında çalışan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçüler bilgi sisteminin bir parçası olarak kabul edilir. Örgüte ait kaydedilen geçmiş mali ölçütler, gelecekte performans arttıracak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilir. Kartın ölçüleri ve hedefleri, örgütün vizyonu ve stratejisi değerlendirilerek oluşturulur. Bu kartlar aracılığıyla örgütün; finansman, müşteri, iş işleyiş yöntemi ve öğrenme-büyüme durumları değerlendirilir (Güçlü, 2003:83-84).

Yönetim fonksiyonlarından sonuncu aşama olan kontrol fonksiyonu bilindiği üzere, planlama safhasında belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını tespit eder ve varsa sapmaları belirler. Daha sonra bu sapmaların yorumu ile yeni planlar yapılmaktadır. İşte bu noktada dengeli sonuç kartı devreye girmektedir. Klasik kontrol yaklaşımı burada genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergeleri kullanırken; dengeli sonuç kartı uygulamasında işletmenin hem finansal göstergelerinden hem de diğer alanlarına ait göstergelerinden yararlanılarak 'dengeli' veya 'toplam' durumu gösteren bir tablo elde edilir. Ayrıca, işletmelerin performansını veya başarısını gösteren göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki kurulmalıdır (Koçel, 2020:449).

Öğrenen Organizasyon, organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bu bilgiyi aralarında paylaşmalarını, organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas alan yönetim stratejilerinden biridir. Organizasyon bu yolla yaşamış

olduğu tecrübelerden ve yeni bilgi yaratma çalışmalarından ‘nasıl rekabet edeceğini’ ve ‘sorunları nasıl çözebileceğini’ öğrenmektedir (Koçel, 2020:432).

Küçülme, maliyetleri azaltma, karar süreçlerini hızlandırma, rakiplerin hareketlerine daha kısa sürede cevap verebilme, iletişim bozukluklarını azaltma, daha çok sonuç odaklı çalışma, işletme içi süreçlerden çok müşterilere odaklanma, yeni fikirleri kısa sürede uygulama, sinerjiyi artırma, bireysel sorumlulukları artırma, bazı ürün ve sektörlerden ayrılma ve verimliliği artırma amaçlarından yola çıkarak (Tomasko, 1990:59) organizasyonların bilinçli şekilde yapmakta olduğu işleri, çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşi kademelerini azaltması olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2020:428). Dolayısıyla organizasyon yapılarının mevcut şeklinin ideal olana doğru yönelimini belirtir (Öndeş vd., 2011:125).

Değişim (Kurumsal) Mühendisliği, bir organizasyonun yapısı, sistemi, süreçleri ve uyguladığı politikalar açısından hızlı ve radikal şekilde yeniden tasarlanması ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha büyük performans sonuçlarına ulaşmasını amaçlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2011: 71). Organizasyonların önemli performans göstergelerinden olan kalite, hizmet, maliyet ve hız gibi ölçütlerde geliştirmeler yapmak için iş süreçlerinin yeniden ve radikal şekilde tasarlanması şeklinde ifade edilir (Hammer & Champy, 1993).

Senaryo Analizi, gelecekteki olası durumların değerlendirilmesi ve bu durumlara ilişki çeşitli etkileşimlerin gerçekleşmesi sonucunda neyin muhtemel olacağıyla ilgili senaryoların geliştirilmesini ortaya koyan bir stratejidir. Bood ve Postma, (1997) geçmiş verilerden yararlanılan geleneksel tahmin yöntemlerinden farklı olduğunu ifade eder. Çünkü gerçek hayat beklenmedik değişimleri içerisinde barındırmakta ve bu değişimler karşısında sadece geçmiş verilerden yararlanmak eksik kalabilmektedir. Bu açıdan senaryo analizi, geleceğe ilişkin birbirinden farklı görüntüler sunabildiği için çevresel belirsizlikler karşısında yöneticilerin daha donanımlı şekilde hareket etmesine yardımcı olmaktadır (Önsel Şahin vd., 2002:36).

2.2. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim

Dünyada sürekli ilerleyen ekonomik, teknolojik ve siyasal gelişmeler yönetim anlayışlarını da etkilemiş ve çoğu alanda olduğu gibi kamu yönetiminde de yeniden yapılanmayı gereksinim kılmıştır. Bu durum toplum isteklerini daha çok önemseyen, katılımcılığı benimseyen, hesap veren, şeffaf olan ve etkin olmayı hedefleyen bir kamu yapılanmasının gereği olarak “stratejik yönetim” anlayışının gerekliliğini getirmiştir. Türkiye’de de bu anlayışla hareket etme çerçevesinde 2006 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında kamu idarelerine bir takım zorunluluklar getirilmiştir. Kanun gereği kamu idarelerine kalkınma planı, programlar, mevzuat çerçevesinde misyon ve vizyon oluşturma, stratejik amaç ve hedefler belirleme, önceden belirlenmiş performans göstergeleriyle bunları ölçme ve söz konusu süreci izleme-değerlendirme şeklinde katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

Üniversiteler diğer kamu idarelerinden ve kar amacı güden işletmelerden daha farklı bir alan oluşturmaktadır. Bunun sebebi üniversiteler hizmet ağırlıklı olmasıdır. Söz konusu alanda aynı hizmeti veren aktör(üniversite) sayısının birden fazla olması aralarında bir “farklılaşma” çabasını getirmektedir. Bu farklılaşma, kar amacı güden özel işletmelerin rekabetçi stratejilerinden ziyade bir “tercih edilme sebebi” veya “üstünlük sağlama” şeklindeki

dolaylı çabaları içermektedir. Bu yönüyle planlamaların yükseköğretim anlayışına özgü şekilde ele alınmasını gerektirmektedir (TCCSBK, 2021:1).

Yükseköğretim kurumlarında eğitim sisteminin geliştirilmesi, bilimsel ilerlemenin gerekliliği, üniversitenin rekabetçi bir pozisyona ulaştırılması, kaynak kullanımının etkinliği sağlanarak performans bazlı bir sistemin kurulması stratejik yönetim anlayışı sonuçlarındandır (Bahar, 2020:2019). Kurumun paydaşlarıyla sürekli etkileşim içerisinde olması, hem toplumun hem de ekonominin gerektirdiği talepleri karşılaması, bilginin ürüne dönüştürülmesi, teknoloji ve hizmetin kullanılması ve küresel çapta bir üniversite sistemine ulaşması ise stratejik planlama sonuçlarındandır (Dağlar, 2018:49).

Üniversitenin stratejik planını hazırlayıp bu plana göre yönetmek üniversite yönetiminin sorumluluğundadır. Bu planı hazırlamak katılımcı bir yaklaşımı gerektirdiğinden üst yönetimden başlayarak tüm çalışanların katılması gereklidir. Bu durum planın sahiplenilmesine, anlaşılmasına ve denetlenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, kurumun sahip olduğu politikalar ve kurumun kültürü de planlamanın başarısında kendini önemli yer bulmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim süreci Tablo 1.'de gösterilmiştir (TCCSBK, 2021:3).

Tablo 1. Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none"> Planın sahiplenilmesi Planlama sürecinin organizasyonu İhtiyaçların tespiti Zaman planı Hazırlık programı 	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal tarihçe Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi Mevzuat analizi Üst politika belgeleri analizi Program-alt program analizi Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi Paydaş analizi Kuruluş içi analiz Akademik faaliyetler analizi Yükseköğretim sektörü analizi GZFT analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> Misyon Vizyon Temel değerler 	GELECEĞE BAKIŞ	
<ul style="list-style-type: none"> Konum tercihi Başarı bölgesi tercihi Değer sunumu tercihi Temel yetkinlik tercihi 	FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> Amaçlar Hedefler Performans göstergeleri Stratejiler 	STRATEJİ GELİŞTİRME	
<ul style="list-style-type: none"> Program Program amacı Anahtar göstergeler Alt programlar Alt program hedefi Performans göstergeleri Faaliyetler Maliyetlendirme Bütçeleme 	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> Stratejik plan izleme raporu Stratejik plan değerlendirme tablosu Faaliyet raporu İç kontrol İç denetim 	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Hazırlık süreci ile başlayan stratejik yönetim süreci durum analizi yapılarak mevcut durum değerlendirmesi ortaya çıkarılır. Buna göre varsa güncellemeleriyle geleceğe bakış kısmı değerlendirilir. Ardından kurum ulaşmak istediği yere göre farklılaştırma stratejilerini belirler. Stratejiler belirlendikten sonra söz konusu yere ulaşabilmek için performans kriterleri ve programları belirlenir. Son aşamada ise başarı veya başarısızlık durumunun takibi ve değerlendirmesi için kontrol ve denetimler yapılır.

Yükseköğretim kurumları stratejik planlar hazırlayarak (Lerner, 1999:4);

• Kurumun önceliklerini belirlemesine izin verir ve hedeflerine ulaşması için yön belirler

- Kurumun rekabet avantajı elde edebilmesi için bir çerçeve sağlar
- Kurum çalışanlarının katılımını ve birlikte çalışmasını kolaylaştırır,
- Kurum vizyonunun çalışanlarca anlaşılmasını sağlayarak hem kuruma yönelik aidiyet duygusunu yaratır hem de çalışanların yaratıcı düşüncelerini teşvik eder ve
- Kurumu çevresiyle uyumlu hale getirmeyi hedefler.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme

Araştırmada 2021-2022 URAP Türkiye sıralamasında başlarda ve sonlarda yer alan ikişer devlet üniversitesi örneklem olarak seçilmiştir. Bu kapsamda sıralamada yer alan Hacettepe Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Batman Üniversitesi ve Siirt Üniversitesi çalışmada analiz edilmiştir. URAP sıralamasının ilk sırasını 760,57 puanla Hacettepe Üniversitesi, ikinci sırasını ise 745,77 puanla Orta Doğu Teknik Üniversitesi almıştır. Siirt Üniversitesi 379,28 puanla 86.sırada yer alırken Batman Üniversitesi 328,67 puanla 99.sırada kendine yer bulmuştur. Sıralamanın en son sırasında ise 92,28 puanla 121.sırada Samsun Üniversitesi yer almıştır. Bu sıralamada makale, atıf, bilimsel doküman, doktora puanı ve öğrenci başına düşen öğretim üyesi sayısı hesaba katılarak toplam puanlar oluşturulmuştur.

Bu aşamadan sonra söz konusu devlet üniversitelerinin stratejik planları içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Üniversitelerin hazırlamış oldukları stratejik planların uzunca olan metinler olmasının yanında sistematik şekilde kelimelerin sayılmasıyla belirlenmesini geçerli yol kıldığından frekans analizine başvurulmuştur. Zira içerik analizinde kullanılan birçok teknik olsa da genellikle en yaygın şekilde frekans analizi kullanılmaktadır (Bayraktar vd., 2020: 70). İçerik analizi yöntemiyle içeriklerin bilinen ve görünen kısımlarından yararlanılarak bilinmeyen ve gizli kısımlarının ortaya çıkarılması söz konusu olabilmektedir. Bu analiz yöntemi sayesinde metinde geçen ifadeler (sözcük, resim, düşünce, tema, sembol, ileti vs.) toplanarak bunların analizi yapılmaktadır (Önen, 2017:4-8).

Araştırmada kamu işletmesi olarak değerlendirilen söz konusu üniversitelerin stratejik planlarının içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmesi, karşılaştırılması ve yorumlanması amaçlanmıştır. Özellikle stratejik yönetim kapsamında kullanılan temel ve güncel kavramlar olan; stratejik yönetim, etkinlik, etkililik, verimlilik, hesap verilebilirlik, şeffaflık, performans, katılımcı yönetim, yönetişim, toplam kalite yönetimi, yerelleşme, SWOT analizi, portföy analizi, fayda-maliyet analizi, risk analizi, değer zinciri analizi, tedarik zinciri yönetimi,

kıyaslama, dış kaynak kullanımı, kurum karnesi, öğrenen organizasyon, küçülme, kurumsal mühendislik, senaryo analizi gibi kavramların analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen bilgiler tamamıyla mevcut durumun ele alınması, mevcut durumlara ilişkin olarak eksik yönlerin saptanması, karşılaşılan zorluklara karşılık önlemlerin alınmasına ve geliştirilmesi amacıyla değerlendirilmiş olup başka bir herhangi bir amaç taşımamaktadır. Dâhil edilen üniversitelerin stratejik yönetime temel teşkil eden teknik ve araçlardan ne derece yararlandıkları, yararlanma dereceleri ile URAP sıralaması ile stratejik yönetime verilen önem düzeyi arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Söz konusu yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarının değerlendirmesi aşağıda sırayla özetlenmiştir.

Hacettepe Üniversitesi'nin 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında, stratejik yönetim kültüründe yer alan kavramlardan hangilerine yer verildiğine ilişkin frekanslar Tablo 2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Hacettepe Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planının Analizi

Kavram	Geçtiği Sayfa (Sıklık)
Stratejik Yönetim	22(1), 28(1), 33(1), 92(1)
Etkinlik	5(1), 31(1), 43(1), 48(2), 49(2), 50(2), 62(1), 71(1), 72(1), 73(1), 74(1), 77(1), 78(1), 79(1), 80(2), 81(1), 82(1), 92(1)
Etkililik	11(1), 21(1), 48(1), 85(1), 86(1), 87(1), 88(1)
Verimlilik	11(1), 21(1), 22(2), 31(1), 77(1), 85(1), 86(1), 87(1)
Hesap Verilebilirlik	11(1), 57(1)
Şeffaflık	26(1), 36(1), 57(1), 88(1), 99(1)
Performans	11(2), 15(1), 21(1), 42(1), 46(1), 48(1), 49(1), 50(2), 61(1), 71(1), 83(1), 99(1)
Katılımcı Yönetim	15(2), 25(2), 26(1), 57(1), 99(1)
Yönetişim	-
Toplam Kalite Yönetimi	36(1)
Yerelleşme	-
GZFT (SWOT) Analizi	17(1), 48(1)
Portföy Analizi	-
Fayda-Maliyet Analizi	17(1), 44(3),
Risk Analizi	51(1), 53(4), 71(1), 72(1), 73(1), 74(1), 75(1), 76(1), 77(1), 78(1), 79(1), 80(1), 81(1), 82(1), 83(1), 84(1), 85(1), 86(1), 87(1), 88(1), 89(1), 90(1), 91(1), 92(1), 93(1), 94(1), 95(1),
Değer Zinciri Analizi	-
Tedarik Zinciri Yönetimi	25(1), 33(1), 44(1)
Kıyaslama	-
Dış Kaynak Kullanımı	45(1), 80(1)
Dengeli Sonuç Kartı (Kurum Karnesi)	-
Öğrenen Organizasyon	-
Küçülme	-
Değişim (Kurumsal) Mühendisliği	23(1), 51(1), 56(1), 57(1), 92(1)
Senaryo Analizi	-

Not: Sağ sütunda yer alan sayılar kavramların geçtiği sayfaları gösterirken parantez içerisinde yer alan sayılar kavramın aynı sayfada geçme sıklığını ifade etmektedir.

Tablo 2.'de Hacettepe Üniversitesi'nin stratejik yönetim kavramların ne sıklıkta kullandığı analiz edilmiştir. Hacettepe Üniversitesi stratejik amaçlarını araştırma odaklı

üniversite kimliğini geliştirme, eğitim-öğretimin niteliğini geliştirme, girişimciliği üniversite geneline yayma, sunulan hizmetlerin kalitesini artırma, kurumsallaşmayı güçlendirme ve toplumsal sorumluluk anlayışını ve uygulamalarını yaygınlaştırma şeklinde belirleyerek ilgili hedef ve performans göstergelerini değerlendirmiştir (Hacettepe Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı). Söz konusu amaçlar stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde birbirini destekler nitelikte ifade edilebilir.

Tablo 2.'de yer alan stratejik yönetim kavramlarının kullanım sıklığına (frekanslarına) bakılarak kurumun stratejik yönetim anlayışı kapsamında eksik yönleri olmasına rağmen stratejik yönetimde kullanılan araç ve tekniklerden yararlanmış olduğu söylenebilir

ODTÜ'nün 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında, stratejik yönetim kültüründe yer alan kavramlardan hangilerine yer verildiğine ilişkin frekanslar Tablo 3.'te gösterilmiştir.

Tablo 3. ODTÜ 2018-2022 Stratejik Planının Analizi

Kavram	Geçtiği Sayfa (Sıklık)
Stratejik Yönetim	133(1), 144(1)
Etkinlik	22(1), 27(1), 35(1), 37(1), 45(1), 46(2), 47(1), 54(1), 66(1), 68(2), 70(1), 71(1), 75(1), 79(1), 82(1), 83(3), 84(2), 91(1), 92(1), 103(1), 106(1), 114(1), 117(2), 123(1), 125(1), 126(1), 130(1)
Etkililik	22(1), 37(1), 66(2), 67(3), 69(1), 71(1), 79(1), 80(1), 83(1), 95(1), 97(1), 100(1), 103(2), 105(1), 117(2), 128(1), 129(2), 131(1), 133(1)
Verimlilik	22(1), 23(2), 40(1), 66(1), 68(1), 70(1), 71(2), 83(1), 115(1), 116(2) 120(1), 128(4)
Hesap Verilebilirlik	22(1)
Şeffaflık	4(1), 8(1), 119(1)
Performans	8(2), 26(1), 30(1), 46(1), 50(2), 69(2), 97(4), 98(1), 99(1), 129(2), 133(1), 144(5),
Katılımcı Yönetim	4(1), 8(1), 27(1), 44(2), 54(1), 64(1), 67(1), 74(1), 75(1), 79(1), 119(1), 120(1)
Yönetişim	40(1)
Toplam Kalite Yönetimi	133(1)
Yerelleşme	78(1)
GZFT (SWOT) Analizi	54(1)
Portföy Analizi	30(1), 36(1), 54(1)
Fayda-Maliyet Analizi	129(1)
Risk Analizi	75-133 sayfaları arası her sayfada (1) kez
Değer Zinciri Analizi	-
Tedarik Zinciri Yönetimi	-
Kıyaslama	-
Dış Kaynak Kullanımı	67(1)
Dengeli Sonuç Kartı (Kurum Karnesi)	8(1), 74(1), 138(1),140(1), 142(1), 144(1)
Öğrenen Organizasyon	46(1), 129(1)
Küçülme	-
Değişim (Kurumsal) Mühendisliği	133(1), 144(1)
Senaryo Analizi	-

Not: Sağ sütunda yer alan sayılar kavramların geçtiği sayfaları gösterirken parantez içerisinde yer alan sayılar kavramın aynı sayfada geçme sıklığını ifade etmektedir.

Tablo 3.'te ODTÜ'nün stratejik yönetim kavramlarına ne sıklıkta başvurduğu analiz edilmiştir. ODTÜ stratejik planında disiplinlerarası yaklaşım, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal hizmet, uluslararası işbirlikleri, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, finansal kaynaklar, bilgi kaynakları ve kurumsal yönetim başlıkları altında 24 adet ayrıntılı amacını belirleyerek ilgili hedef ve performans göstergelerini belirlemiştir (ODTÜ 2018-2022 Stratejik Planı). Söz konusu amaçlar stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde birbirini destekler nitelikte ifade edilebilir. Stratejik amaç çerçevesinde hazırlanan bu amaçların stratejik planda Tablo 3.'te yer alan kavramlar ile uyumlu şekilde kullanıldığı ifade edilebilir. Kavramların ne sıklıkta kullanıldığı kısmında ise kurum çoğunlukla stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınan kavramlardan yararlanmış denilebilir.

Batman Üniversitesi'nin 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında, stratejik yönetim kültüründe yer alan kavramlardan hangilerine yer verildiğine ilişkin frekanslar Tablo 4.'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Batman Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planının Analizi

Kavram	Geçtiği Sayfa (Sıklık)
Stratejik Yönetim	-
Etkinlik	13(1), 19(1), 22(1), 23(1), 60(1), 62(1), 65(2), 72(1), 78(1), 81(1), 86(2), 93(3), 98(2), 105(2), 106(4), 107(4), 109(2), 114(3), 117(2),
Etkililik	12(1), 19(2)
Verimlilik	20(1), 21(1), 74(1)
Hesap Verilebilirlik	23(1)
Şeffaflık	22(1), 37(1), 74(1),
Performans	18(3), 23(1), 51(1), 64(1), 98(3)
Katılımcı Yönetim	9(1), 12(1), 32(1), 37(1), 59(1), 96(1), 117(1)
Yönetişim	-
Toplam Kalite Yönetimi	-
Yerelleşme	-
GZFT (SWOT) Analizi	36(1), 37(1)
Portföy Analizi	-
Fayda-Maliyet Analizi	86(2), 105(3), 106(3), 107(4), 117(2)
Risk Analizi	84-96 sayfaları arası (1)'er kez, 105(1), 106(1), 107(1), 109(1), 110(1), 112(1), 117(1)
Değer Zinciri Analizi	-
Tedarik Zinciri Yönetimi	-
Kıyaslama	-
Dış Kaynak Kullanımı	-
Dengeli Sonuç Kartı (Kurum Karnesi)	-
Öğrenen Organizasyon	59(2)
Küçülme	-
Değişim (Kurumsal) Mühendisliği	37(1), 59(1)
Senaryo Analizi	-

Not: Sağ sütunda yer alan sayılar kavramların geçtiği sayfaları gösterirken parantez içerisinde yer alan sayılar kavramın aynı sayfada geçme sıklığını ifade etmektedir.

Batman Üniversitesi stratejik amaçlarını, sürdürülebilir ve yaşanabilir kampüs anlayışında kurum olma, eğitim-öğretim ve beşeri kaynak kalitesini evrensel boyutlara taşıma ve hem fiziksel hem de yönetsel açıdan kurumsal bir yapıya ulaşma şeklinde belirleyerek ilgili hedef ve performans göstergelerini belirlemiştir (Batman Üniversitesi 2018-2022 Dönemi Güncellenmiş Stratejik Planı). Tablo 4.'te Batman Üniversitesi'nin stratejik yönetim kavramların ne sıklıkta kullandığı analiz edilmiştir. Kurumun hazırladığı stratejik planda yer alan stratejik amaçlarda stratejik yönetimde kullanılan araç ve yöntemlerin her ne kadar bazı durumlarda yeterli olduğu gözükse de genele yayıldığında yeterince kullanılmadığı söylenebilir.

Siirt Üniversitesi'nin 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında, stratejik yönetim kültüründe yer alan kavramlardan hangilerine yer verildiğine ilişkin frekanslar Tablo 5.'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Siirt Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planının Analizi

Kavram	Geçtiği Sayfa (Sıklık)
Stratejik Yönetim	1(1), 2(1), 18(1)
Etkinlik	1(1), 2(2), 5(1), 18(2), 24(2), 32(2), 24(2), 35(1), 40(1), 43(1), 45(1), 53(1), 64(1), 67(2)
Etkililik	2(2), 29(1), 39(1)
Verimlilik	1(1), 2(3), 16(2), 18(1), 24(1), 29(1), 37(1), 45(1)
Hesap Verilebilirlik	2(1), 18(1), 35(1), 74(1), 75(1)
Şeffaflık	24(1), 74(1), 75(1)
Performans	2(4), 18(3), 29(1), 34(1), 36(1), 74(3)
Katılımcı Yönetim	1(1), 2(2), 9(2), 13(2), 21(1), 29(4), 74(1), 78(1)
Yönetişim	-
Toplam Kalite Yönetimi	-
Yerelleşme	-
GZFT (SWOT) Analizi	39(1), 43(1)
Portföy Analizi	-
Fayda-Maliyet Analizi	-
Risk Analizi	19(1), 74(1)
Değer Zinciri Analizi	-
Tedarik Zinciri Yönetimi	-
Kıyaslama	-
Dış Kaynak Kullanımı	-
Dengeli Sonuç Kartı (Kurum Karnesi)	-
Öğrenen Organizasyon	-
Küçülme	-
Değişim (Kurumsal) Mühendisliği	30(1), 35(2), 37(1), 39(1)
Senaryo Analizi	-

Not: Sağ sütunda yer alan sayılar kavramların geçtiği sayfaları gösterirken parantez içerisinde yer alan sayılar kavramın aynı sayfada geçme sıklığını ifade etmektedir.

Siirt Üniversitesi stratejik amaçlarını, uluslararası standartlarda uygulamalı eğitim-öğretim ve araştırma, bölgesinde merkez üniversite haline gelme, paydaşlarla işbirliği sonucu bölgesel kalkınmaya destek olma ve zengin kültürüyle toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilen bir üniversite olma şeklinde belirleyerek ilgili hedef ve performans göstergelerini belirlemiştir (Siirt Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı). Tablo 5.'te Siirt Üniversitesi'nin stratejik

yönetim kavramlarına ne kadar başvurduğu analiz edilmiştir. Kurumun hazırladığı stratejik planda yer alan stratejik amaçlarda stratejik yönetimde kullanılan araç ve yöntemlerin yeterince kullanılmadığı söylenebilir.

4.2. Analiz Edilen Üniversitelerin 2018-2022 Stratejik Planlarının Karşılaştırılması

Stratejik yönetim açısından değerlendirilen üniversitelerin stratejik planlarında geçen kavramların sıklığı karşılaştırmalı olarak Tablo 6.'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Üniversitelerin 2018-2022 Stratejik Planlarının Karşılaştırılması

Kavram	(Hacettepe Ü.) Frekans	(ODTÜ) Frekans	(Batman Ü.) Frekans	(Siirt Ü.) Frekans	TOPLAM
Stratejik Yönetim	4	2	-	3	9
Etkinlik	22	33	35	20	110
Etkililik	7	25	3	4	39
Verimlilik	9	18	3	11	41
Hesap Verilebilirlik	2	1	1	5	9
Şeffaflık	5	3	3	3	14
Performans	14	23	9	13	59
Katılımcı Yönetim	7	13	7	14	41
Yönetişim	-	1	-	-	1
Toplam Kalite Yönetimi	1	1	-	-	2
Yerelleşme	-	-	-	-	-
GZFT (SWOT) Analizi	2	1	2	2	7
Portföy Analizi	-	3	-	-	3
Fayda-Maliyet Analizi	4	1	14	2	21
Risk Analizi	30	57	18	-	105
Değer Zinciri Analizi	-	-	-	-	-
Tedarik Zinciri Yönetimi	3	-	-	-	3
Kıyaslama	-	-	-	-	-
Dış Kaynak Kullanımı	2	1	-	-	3
Dengeli Sonuç Kartı (Kurum Karnesi)	-	6	-	-	6
Öğrenen Organizasyon	-	2	2	-	4
Küçülme	-	-	-	-	-
Değişim (Kurumsal) Mühendisliği	5	2	2	5	14
Senaryo Analizi	-	-	-	-	-
TOPLAM	117	193	99	82	

Stratejik yönetim bağlamında karşılaştırılan üniversitelere bakıldığında 2021-2022 URAP sıralamasında başlarda yer alan üniversitelerden olan Hacettepe Üniversitesi ile ODTÜ'nün frekanslarının sıralamada alt sıralarda yer alan üniversitelerden olan Batman Üniversitesi ile Siirt Üniversitesi'nden daha fazla olduğu göze çarpmaktadır. Söz konusu üniversitelerin ortak şekilde kullandığı stratejik yönetim kavramlarına bakıldığında hepsinin frekans farkı gözetmeksizin etkinlik, etkililik, verimlilik, performans, hesap verilebilirlik, şeffaflık, katılımcı yönetim, risk analizi, değişim mühendisliği ve GZFT (SWOT) Analizi kriterlerini dikkate aldıkları görülmektedir. Aynı zamanda bu üniversitelerin özellikle etkinlik, verimlilik ve performans kriterlerine oldukça önem verdikleri gözden kaçırılmamalıdır. Diğer

tarafından başta yerelleşme, kıyaslama, senaryo analizi, değer zinciri analizi ve küçülme kavramlarının yanı sıra öğrenen organizasyon, kurum karnesi, dış kaynak kullanımı, tedarik zinciri yönetimi, portföy analizi, yönetim ve toplam kalite yönetimi kavramlarına kurumların yeterince önem vermedikleri görülmektedir. Bunun nedeni olarak, söz konusu kavramların bir kamu işletmesinden ziyade mal veya hizmet üreten özel işletmelere yönelik faaliyetleri daha çok gerektirdiği olarak düşünülmektedir. Ancak, bu kavramlar günümüz hızlı gelişen yönetim ve teknolojik alanda bütün işletmelerin iç ve dış çevresini çok daha iyi analiz etmesi gerektiğinden dolayı önem arz eder hale gelmiştir. Bu durum artık özel işletmelerde olduğu gibi eğitim hizmeti veren yükseköğretim kurumlarında da kendini yavaş yavaş göstermektedir.

Risk analizi kavramının frekans analizinde de göze çarpan şekilde bazı üniversitelerin bu kavramı önemseydiği anlaşılmaktadır. Bu durum söz konusu üniversitelerin olası tehditlere ve zayıf yönleri karşılık oluşabilecek risklere karşı önlem alınmaya çalışıldığını göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında 2021-2022 URAP sıralamasında üstlerde yer alan üniversitelerin hazırlamış oldukları stratejik planlamaların eksikleri olsa bile daha çok stratejik yönetim çerçevesinde ele alındıkları söylenebilir. Bu analiz kapsamında 2021-2022 URAP sıralaması ile bu üniversitelerce hazırlanan stratejik planların stratejik yönetim anlayışına uyumu açısından hemen hemen aynı doğrultuda olduğu ifade edilebilir.

5.SONUÇ

Stratejik planlama yükseköğretim kurumlarının mevcut durumlarını değerlendirme, stratejik amaç ve hedeflerini kararlaştırma ve bunlara ulaşmada kullanılacak yol ve yöntemleri ortaya koyma suretiyle yeni bir anlayış getirmiştir. Yükseköğretim kurumlarının dünyadaki değişimlere ve gelişmelere karşı hazırlıklı olması hatta bazen bunları yönetmesi gerekmektedir. Değişim ve gelişmeler elbette beraberinde bir takım zorlukları getirecektir. Bu noktada stratejik yönetim hazırlıklı olmayı öngörmektedir. Üniversiteler stratejik planlamalar yaparak kendilerini en üst kalite düzeyi için etkili kılmaya çalışırlar (Gültekin ve Fikret, 2016:450-452). Zira kamu idareleri stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Bu noktada daha kaliteli bir hizmet verebilmeleri için bütçeleri ve kaynak tahsislerini amaç ve hedefleriyle ilişkili şekilde stratejik planlarda yer alan performans göstergelerine dayandırmaları gerekmektedir. Aynı zamanda kalkınma planı, hükümet programları ve diğer ulusal, bölgesel ve sektör programlarına da dikkate almaları gerekmektedir (Dağlar, 2019:2). Yükseköğretim kurumları da bu plan ve programların yanında Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı'nda yer alan temaları dikkate alarak stratejik plan hazırlamaları önem arz etmektedir. Kurulun 2019-2023 Stratejik Planı'nda özellikler üniversitelerin ihtisaslaşması, hem öğretim elemanlarının hem de öğrencilerin niteliklerinin artırılması, araştırma üniversitelerinin belirlenmesi, dijital dönüşüm kapsamında kurumsal kapasitenin artırılması konuları da üniversitelere bir çerçeve sunmuştur.

Araştırmada baz alınan yükseköğretim kurumlarının stratejik yönetime temel teşkil eden araç ve tekniklerden ne derece yararlandıkları, yararlanma dereceleri ile URAP sıralaması arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda;

Hacettepe Üniversitesi'nin hazırlamış olduğu 2018-2022 Stratejik Plan'da yer alan stratejik amaçlarda stratejik yönetimde kullanılan araç ve tekniklerden eksikleri olsa da yararlanılmış olduğu saptanmıştır.

ODTÜ'nün hazırlamış olduğu 2018-2022 Stratejik Plan'da yer alan stratejik amaçlarda stratejik yönetimde kullanılan araç ve tekniklerden eksikleri olsa da yararlanılmış olduğu saptanmıştır.

Batman Üniversitesi'nin hazırlamış olduğu 2018-2022 Stratejik Plan'da yer alan stratejik amaçlarda stratejik yönetimde kullanılan araç ve yöntemlerin yeterince kullanılmadığı ifade edilebilir.

Siirt Üniversitesi'nin hazırlamış olduğu 2018-2022 Stratejik Plan'da yer alan stratejik amaçlarda stratejik yönetimde kullanılan araç ve yöntemlerin yeterince kullanılmadığı ifade edilebilir.

Aynı zamanda söz konusu üniversitelere genel olarak bakıldığında 2021-2022 URAP sıralamasında üstlerde yer alan üniversitelerin hazırlamış oldukları stratejik planlamaların eksikleri olsa bile daha çok stratejik yönetim çerçevesinde ele alındıkları gözlemlenmiştir. Bu analiz kapsamında 2021-2022 URAP sıralaması ile söz konusu üniversitelerce hazırlanan stratejik planların aynı doğrultuda oldukları söylenebilir. Başka bir deyişle, 2021-2022 URAP sıralamasında üst sıralarda yer alan üniversitelerin hazırlamış oldukları stratejik planların stratejik yönetim anlayışıyla daha fazla uyumlu oldukları ifade edilebilir.

Stratejik planların amaçlarına uygun olarak yapılabilmesi ve uygulanması adına genel olarak stratejik yönetim bilinç ve farkındalığın artırılması oldukça önemli olduğu görülmektedir. Ancak bu bilinç ve farkındalığın artırılmasıyla stratejik yönetim amaç ve hedeflerine ulaşabilir.

KAYNAKLAR

- Akal, Z., (1996). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akal, Z., (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: Mpm Yayını.
- Aktan, C. C., (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(1): 67-78.
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi, Temmuz - Ağustos, 4(22): 4-15.
- Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y., (2004). Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No:254: Ankara.
- Atayeter, C., ve Taslak, S., (1998). Çevre Kalitesi ve Çevre Kalite Maliyetleri, Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi, 433(1): 76-83.
- Athapaththu, H. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, International Journal of Scientific and Research Publications, 1(6): 124-127.
- Bahar, E. (2020). Örgüt Kültürü Analizi: Üniversite Stratejik Planlarına Yönelik Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2): 2017-2030.
- Bakoğlu, R. (2010). Çağdaş Stratejik Yönetim (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Barca, M., (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1): 7-38.

- Batman Üniversitesi 2018-2022 Dönemi Güncellenmiş Stratejik Planı, https://www.batman.edu.tr/images/files/Stratejik_Plan_2018-2022.pdf
- Baykal, T., (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik İçin Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Social Sciences Research Journal*, 7(2): 151-160.
- Bayraktar, E., Turan, E., ve Çetin, S. (2020). Stratejik Yönetim Kültürü ve Belediyeler: TR82 Bölgesi Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme, *Kastamonu İİBF Dergisi*, 1(22): 55-89.
- Bood, R. ve Postma, T., (1997). Strategic Learning with Scenarios, *European Management Journal*, 15(6): 663-647.
- Bradutan, S. ve Sarbu, A. (2012). Advantages and Disadvantages of the Strategic Management in the Current Economic Context”, *The Management of Sustainable Development*, 4(1): 51-54.
- Bryson, J.M., (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement)*, San Francisco: Jossey Publishers.
- Camp, R., (1989). *Benchmarking*; ASQC Quality Press; Milwaukee, Wisconsin.
- Chin, K. S., ve Pun, K. F., 2003. Development of Knowledge-Based Self-Assessment System for Measuring Organizational Performance”, *Expert Systems with Applications*, 24(4): 443-455.
- Dağlar, H. (2019). Stratejik Planlama Kapsamında Türkiye’deki Üniversitelerin Stratejik Amaçlarının Analizi, *Journal of Emerging Economies and Policy*, 4 (1): 1-12.
- Diñer, Ö., (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Edquist, L., (2005). *Decentralization of Educational Management in Vietnam*. Master’s Thesis in Political Science, Jönköping International Business School, Jönköping University, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3757/FULLTEXT01.pdf>
- Efe, M. N. (2019). İş Dünyası ve Üniversiteler Arasındaki İş Birliği ve Stratejik Yönetimi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 163-169.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (7. Baskı)*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Fuller, G., (1998). *Management*, London: Prentice Hall Pres.
- Göker, S. D., ve Gündüz, Y., (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verebilirlik Ve Şeffaflık Uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1): 83-93.
- Güçlü, N., (2003). Stratejik Yönetim . *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 23 (2) , . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/6762/90966>
- Güçlü, N., (2003). Stratejik Yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-85.
- Gültekin, M. C., ve Mazi, F. (2016). Kırgızistan, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksek Okulları Açısından Önemi. *Akademik Başarı Dergisi*, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 2016(55): <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/383357> (18.03.2022).
- Hacettepe Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, http://sgdb.hacettepe.edu.tr/sayfa_dosyaları/raporlar/stratejik_plan/2018-2022_HU_SP.pdf
- Halligan, J., (2007). Accountability in Australia: Control, Paradox and Complexity. *Public Administration Quarterly*, 31(3/4): 453-479.

Hammer, M. ve Champy, J., (1993). Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto. Sabah Kitapları, Çev.:Sinem Gül, 1997, İstanbul, (Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution), Harper Colins, First Edition.

İşık, A., Organ, İ., ve Karayılmazlar, E., (2005). Kamu Maliyesi, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Kamilçebe, H., (2012). Türkiye’de Sigorta Sektörünün SWOT Analizi ve Bir Araştırma. Ekonomi Bilimleri Dergisi, 4(1): 45-54.

Kaplan, R., ve Norton, D., (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, 70(1): 71-79.

Karagöz, H. (2016). Stratejik Planlamanın Örgütsel Performans Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Keskin, N. E., (2008). Dünya Bankası ve Eğitimde Yerelleşme: Kamu Okullarında İşletmecilik. Küreselleşme ve Demokratikleşme Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayını,

https://www.academia.edu/1079299/D%C3%BCnya_Bankas%C4%B1_ve_E%C4%9Fitimde_Yerelle%C5%9Fme

Koçel, T., (2020). İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 18.Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Lerner, A. L. (1999). A Strategic Planning Primer for Higher Education, Collage of Business Administration and Economics, Nortridge: California State University Publisher.

Leung, F. K. S. (2004). Educational Centralization and Decentralization in East Asia. APEC Educational Reform Summit, Beijing, China,

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.532.6775&rep=rep1&type=pdf>

ODTÜ 2018-2022 Stratejik Planı,

http://sp.metu.edu.tr/system/files/odtu_sp_2018_2022_06102017.pdf

Öndeş, T., Kaygın, E., ve Kaygın Y. C., (2011). Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2): 123-136.

Önen, S. M., ve Uysal, G. (2021). Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama: Doğu Anadolu Bölgesi Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 4(1): 63-79.

Önen, V., (2017). Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi: Türk ve Avrupa Havayolu İşletmeleri. Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 1(6): 1-15.

Önsel Şahin, Ş., Ülengin, F., ve Ülengin, B., (2002). Senaryo Analizi İçin Dinamik Bir Yaklaşım Önerisi. İtüdergisi/b, 1(1): 35-46.

Özer, M.A., ve Bozkurt, P., (2017). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulaması Olarak Stratejik Planlar, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9: 174-191.

Porter, M. E., (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Robbins, S. P., (1998). Organizational Behavior, Eighth Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Saraç, O., (2005). Benchmarking ve Stratejik Yönetim, Sayıştay Dergisi, 56(1): 54-55.

Siirt Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, <https://sgdb.siirt.edu.tr/detay/siirt-universitesi-2018-2022-stratejik-plani/978377247.html>

Sobacı, M. Z., (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1): 195-208.

Şen, E., (2006). KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, İGEME, <https://docplayer.biz.tr/3113824-Kobi-lerin-uluslararası-rekabet-guclerini-artırmada-tedarik-zinciri-yonetiminin-onemi.html>

Tapera, J. (2014). The Importance of Strategic Management to Business Organizations, Research Journal of Social Sciences and Management, 3(11): 122-131.

TCCSBK (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı), 2021. Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi.

http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/jXL5k+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi_V1_1_.pdf

Tekin, M., (1999). Toplam Kalite Yönetimi (1.Baskı), Konya: Kuzucular Ofset.

Tomasko, R.M., (1990). Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future, AMACOM.

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

Yazıcı, S., (2018). Kamu Yönetiminde Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğin Toplumsal Algısı: Bir Alan Araştırması. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 6(14): 295-317.

Yükçü, S., ve Atağan, G., (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4): 1-13.

Yüksel, M., (2000). Yönetişim Kavramı Üzerine, Ankara Barosu Dergisi, 58(3): 145-159.