



TÜRKİYE'DE 2008 YILINDA KURULAN DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI*

Doç. Dr. Musa TÜRKOĞLU**

Öğr. Gör. Serdar YETİŞEN***

ÖZ

5018 Sayılı Kamu Mali Kontrol Kanunu ile Türkiye’de yeni bir kamu yönetimi anlayışı benimsenmiştir. Bu anlayış; stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol ve iç denetim kavramlarını kapsamaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye’de 2008 yılında kurulan dokuz devlet üniversitesi tarafından hazırlanan ilk stratejik planlar misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler açısından içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi sonucunda, üniversitelerin genel yönelim ve ayrışmaları ortaya konulmuştur. Buna göre; çalışmaya konu olan üniversitelerin ilk stratejik planlarında; “temel değerlere duyarlı, özgüven sahibi, sürekli gelişimi hedefleyen, liderlik ruhuna sahip nitelikli insan kaynağı yetiştirmek” misyonunu benimsediği, “bulunduğu bölgenin ve ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel kalkınmasına katkıda bulunan saygın bir üniversite olmak” vizyonunu üstlendiği ve “üniversitenin kurum kültürü ve kimliğini geliştirmek, tanıtımını yapmak ve üniversiteden duyulan memnuniyeti artırmak” ve “Ar-Ge alt yapısını geliştirmek, bilimsel projelerin sayısını artırmak ve araştırmalar için makale yayımlamak” amaçları doğrultusunda hareket ettiği anlaşılmıştır. Ayrıca, stratejik planlar ve bu planların kapsadığı dönemlerde yıllık olarak hazırlanan idare faaliyet raporlarından yararlanarak oluşturulan değerlendirme tablosundan hareket ederek; Şırnak Üniversitesi haricinde çalışmaya konu olan üniversitelerin belirlemiş olduğu hedefler için en az 1 performans göstergesine sahip olduğu ve Bingöl Üniversitesi haricinde çalışmaya konu olan üniversitelerin belirlediği hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacağı performans göstergelerinin kısmen uyumlu olduğu söylenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Amaç, Faaliyet Raporu, Stratejik Plan, Üniversiteler, Misyon Vizyon.

COMPARISON OF THE STRATEGIC PLANS OF THE STATE UNIVERSITIES ESTABLISHED IN 2008 IN TURKEY

ABSTRACT

5018 numbered Public Financial Control Act with a new public management approach has been adopted in Turkey. This understanding is; strategic planning, performance-based budgeting, internal control and internal audit concepts.

* Bu çalışma 5-9 Eylül 2018 tarihlerinde Prizren’de gerçekleştirilen International Conference on Social Science Research isimli kongrede sunulan ve özet metin kitapçığında yer alan aynı isimli çalışmanın geliştirilmiş halidir.

** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü, musaturkoglu@sdu.edu.tr, Orcid ID: 0000-0001-7662-9647,

*** Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Gönen Meslek Yüksekokulu Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, serdayetisen@isparta.edu.tr, Orcid ID: 0000-0003-3951-5805,

In this study, the first strategic plans of mission and vision, prepared by the nine state universities founded in 2008 in Turkey, were subjected to content analysis in terms of strategic goals and objectives. As a result of the content analysis, general trends and differences of the universities were revealed. According to this; the first strategic plans of universities which are the subject of study; „Capable of basic values, self-confident, aiming for continuous development, to raise qualified human resources with leadership spirit” is mission adoption, „Being reputable university that contributes to the economic, social and cultural development of the region and the country where it is located” is vision undertake and „to improve the university's institutional culture and identity, promote it, increase the university's satisfaction, as well as „to improve the R & D infrastructure, increase the number of scientific projects and to publish articles for researches” are understood as a moving in the direction of strategic plans. In addition, by acting on the evaluation chart formed by taking advantage of the strategic plans and the annual activity reports prepared annually in the periods covered by these plans, for those universities that are the subjects of study, apart from Şırnak University, they have at least 1 performance indicator and apart from Bingöl University, it can be said that the targets determined by the universities that are the subject of study and the performance indicators that will be used to reach these targets are partially compatible.

Keywords: Aim, Annual Report, Strategic Plan, Universities, Mission, Vision.

Giriş

Strateji; sevk etme, yöneltme gönderme, götürme ve götürme anlamlarında kullanılmakta ve Eski Yunanlı general Strategos'un adına atıfta bulunmaktadır (Demir, 2015:70). Yönetim biliminde firma yada şirketlerin rekabet edebilmek için izleyeceği stratejiler, stratejik planlama ve stratejik yönetim disiplinlerini ortaya çıkarmıştır (Demir, 2015:70).

Stratejik planlama; gelişmelerin değerlendirilmesi, çevrenin tasvir edilmesi, stratejik çerçevenin kontrol edilmesi, stratejilerin kontrol edilmesi, yeni amaçların oluşturulması, yapının gözden geçirilmesi ve planlanması ve eylem planının gerçekleştirilmesi olmak üzere yedi aşamadan oluşmaktadır (Usta, 2014:44).

Stratejik planlama, kamu kurum ve kuruluşlarında kalite güvencesini gündeme getirmiş ve bu çalışmanın örneğini 2008 yılında kurulan devlet üniversiteleri oluşturmuştur. 31/05/2008 tarih ve 26892 sayılı Resmi Gazete'de ilan edilen 22/05/2008 tarih ve 5765 Sayılı Kanun ile Ardahan Üniversitesi, Bartın Üniversitesi, Bayburt Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi, Hakkari Üniversitesi, Iğdır Üniversitesi, Tunceli Üniversitesi¹, Şırnak Üniversitesi, Yalova Üniversitesi kurulmuştur².

2008 yılında kurulan dokuz devlet üniversitesinin hazırladığı stratejik planlar bu çalışmada ele alınmış ve içerik analizi yapılmıştır. Yapılan içerik analizi kapsamında; çalışmaya konu olan üniversitelerin stratejik planları misyon, vizyon, amaç ve hedefler açısından değerlendirilerek genel yönelimler ve ayrışmalar incelenmiştir. Bu çalışma 2008 yılında kurulan üniversitelerin ilk stratejik planları üzerinden kapsamlı bir karşılaştırma yapılması açısından önem arz etmektedir.

¹ 2016 yılında Munzur Üniversitesi adını almıştır.

² https://tr.wikipedia.org/wiki/Bart%C4%B1n_%C3%9Cniversitesi (Erişim Tarihi: 20.07.2018)

1. Nicel Veriler

2008 yılında kurulan dokuz devlet üniversitesinin hazırladığı stratejik planlara göre her bir plandaki amaç, hedef ve performans göstergeleri sayıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Stratejik plan dönemleri dikkate alındığında, İGDÜ’nün 5018 Sayılı Kanun hükümlerine çalışmaya konu olan diğer üniversitelere göre daha önce uyum sağladığı; ARÜ’nün ise bu hükümlere en geç uyum sağlayan üniversite olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin Stratejik Planlarına İlişkin Niceliksel Veriler³

Üniversite Adı	Kısaltmalar	Stratejik Plan Dönemi	Amaç	Hedef	Performans Göstergesi
Ardahan Üniversitesi	ARÜ	2014-2018	10	29	80
Bartın Üniversitesi	BRTÜ	2013-2017	6	32	283
Bayburt Üniversitesi	BÜ	2014-2018	5	15	34
Gümüşhane Üniversitesi	GÜ	2013-2017	6	15	51
Hakkari Üniversitesi	HÜ	2013-2017	6	6	87
İğdir Üniversitesi	İGDÜ	2011-2015	9	58	193
Munzur Üniversitesi	MÜ	2013-2017	5	33	84
Şırnak Üniversitesi	ŞÜ	2013-2017	5	20	27
Yalova Üniversitesi	YÜ	2013-2017	5	35	78
TOPLAM			57	243	917
ORTALAMA			6,3	27	101,8

Tablo 1’de görüleceği gibi 9 üniversite toplam 57 stratejik amaç belirlemiş ve bu üniversitelerin amaç ortalaması⁴ 6,3 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre; ARÜ ve İGDÜ

³ 2008 yılında kurulan devlet üniversitelerinin stratejik planlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

⁴ Amaçların Dikey Toplamı/Üniversite Adedi formülü ile hesaplanmıştır.

amaç ortalamasının üzerinde stratejik amaç belirlemiştir. Stratejik planlarda en yüksek amaç sayısı ARÜ'ye, en düşük amaç sayısı ise BÜ, MÜ, ŞÜ ve YÜ'ye aittir. Stratejik planlardaki amaçların gerçekleştirilmesi için belirlenen toplam hedef sayısı 243 ve bu hedeflerin ortalaması⁵ 27'dir. ARÜ, BRTÜ, İGDÜ, MÜ ve YÜ ortalamasının üzerinde hedef belirlemiştir. En yüksek hedef İGDÜ'ye, en düşük hedef ise HÜ'ye aittir. Üniversitelerin hedefe yönelik toplam 917 performans göstergesi mevcut olup, performans göstergesi ortalaması⁶ 101,8 olarak gerçekleşmiştir. BRTÜ ve İGDÜ ortalamasının üzerinde performans göstergesi belirlemiştir. En yüksek performans göstergesi BRTÜ'ye, en düşük performans göstergesi ise ŞÜ'ye aittir.

2. Yöntem ve Bulgular

Sayısal veriler ile üniversiteler tarafından hazırlanan stratejik planların misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerine ait içerikler önem arz etmektedir. Tablo 1'de gösterilen performans göstergelerinin fazla olması nedeniyle bu çalışmada performans göstergelerine ait bir içerik analizi yapılmayacaktır.

Nicel verilerle birlikte dokuz devlet üniversitesi tarafından hazırlanan stratejik planlar çerçevesinde misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin içerikleri ve bunların hangi konular etrafında kümelendikleri ortaya konulacaktır. Bu sayede, çalışmaya konu olan üniversitelerin hangi vizyon, misyon, amaç ve hedefler doğrultusunda hareket ettiği görülebilecektir.

3. Misyon-Vizyon

Kuruluşun var oluş nedeninin öz bir şekilde ifade edilmesi misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir şekilde ifade edilmesi ise vizyon olarak tanımlanmaktadır (Günay ve Dulupçu, 2015:237).

Tablo 2'de çalışmaya konu olan üniversitelerin misyon kümelenmelerinin yedi ana başlıkta incelendiği görülmektedir.

Tablo 2: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin Misyon (özellik) Kümelenmeleri⁷

Misyon	Üniversite ler	F rekans ⁸
Temel değerlere duyarlı, özgüven sahibi, sürekli gelişimi hedefleyen liderlik ruhuna sahip nitelikli insan kaynağı yetiştirmek	ARÜ, BRTÜ, BÜ, GÜ, İGDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	8
Akademik ve idari personelin memnuniyet düzeyini artırmak	ARÜ, HÜ	2
Eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık hizmetleriyle bulunduğu şehrin, bölgenin ve ülkenin değer yaratma gücünü artırmaktır	ARÜ, BÜ, GÜ, MÜ, ŞÜ	5

⁵ Hedeflerin Dikey Toplamı/Üniversite Adedi formülü ile hesaplanmıştır.

⁶ Performans Göstergelerinin Dikey Toplamı/Üniversite Adedi formülü ile hesaplanmıştır.

⁷ 2008 yılında kurulan üniversitelerin stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

⁸ Frekans değeri, ilgili maddenin kaç üniversite tarafından tercih edildiğini göstermektedir.

Toplumun yaşam boyu eğitim ve gelişme sürecine katkı sağlamak	BRTÜ, ŞÜ	2
Ulusal ve uluslararası paydaşlarla işbirliği yaparak bölgesel, ulusal ve evrensel gelişmeye katkı sağlamak	GÜ	1
Özgür araştırmalar ve yaratıcı faaliyetlerle bilim zihniyetini kazanmak ve kazandırmak	HÜ	1
Bilgi ve teknoloji üreten bir üniversite olmak	MÜ, YÜ	2

Tablo 2 incelendiğinde; çalışmaya konu olan üniversiteler arasında en fazla “temel değerlere duyarlı, özgüven sahibi, sürekli gelişimi hedefleyen liderlik ruhuna sahip nitelikli insan kaynağı yetiştirmek” misyonu benimsenmiştir. Ayrıca “eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık hizmetleriyle bulunduğu şehrin, bölgenin ve ülkenin değer yaratma gücünü arttırmak” misyonu da yoğun bir şekilde kabul görmüştür. GÜ; “ulusal ve uluslararası paydaşlarla işbirliği yaparak bölgesel, ulusal ve evrensel gelişmeye katkı sağlamak”, HÜ ise “özgür araştırmalar ve yaratıcı faaliyetlerle bilim zihniyetini kazanmak ve kazandırmak” misyonu ile çalışmaya konu olan diğer üniversitelerden farklılaşmaktadır..

Tablo 3’te çalışmaya konu olan üniversitelerin vizyon kümelenmelerinin on ana başlıkta incelendiği görülmektedir.

Tablo 3: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin Vizyon (özülkü) Kümelenmeleri⁹

Vizyon	Üniversite ler	F rekans
Uluslararası düzeyde rekabet edebilen önder bir üniversite olmak	ARÜ	1
Bulunduğu bölgenin ve ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel kalkınmasına katkıda bulunan saygın bir üniversite olmak	BRTÜ, BÜ, GÜ, MÜ, ŞÜ	5
Eğitim, araştırma ve hizmet açısından yurtiçi ve yurtdışında tanınmış üniversitelerden biri olmak	BÜ, İĞDÜ, YÜ	3
Türkiye’nin sosyo-ekonomik gelişmesine ve kalkınmasına destek olan bir yükseköğretim merkezi olmak	GÜ	1
Bilimsel bilgi üretimiyle bilimsel endekslere ve teknoloji üretimine katkı sağlamak	GÜ	1
Yaratıcı, özgür, bilimden fayda sağlayan, araştırmacı ve güvenli bir üniversite olmak	HÜ	1

⁹ 2008 yılında kurulan üniversitelerin stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Çağdaş, katılımcı, tercih edilen bir üniversite olmak	IĞDÜ	1
Çalışanı ve öğrencisi olmaktan onur duyulan bir üniversite olmak	IĞDÜ	1
Teknoloji odaklı dünya üniversitesi olarak ilerlemek	MÜ, YÜ	2
Yenilikçi, kalite anlayışını benimsemiş saygın bir üniversite olmak	ŞÜ	1

Tablo 3 incelendiğinde; BRTÜ, BÜ, GÜ, MÜ ve ŞÜ'nün “bulunduğu bölgenin ve ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel kalkınmasına katkıda bulunan saygın bir üniversite olmak” vizyonunu kabul ettiği ve bunun çalışmaya konu olan üniversiteler arasında en çok benimsenen vizyon olduğu görülmektedir. ARÜ; “uluslararası düzeyde rekabet edebilen önder bir üniversite olmak”, GÜ; “Türkiye'nin sosyo-ekonomik gelişmesine ve kalkınmasına destek olan bir yükseköğretim merkezi olmak” ve “bilimsel bilgi üretimiyle bilimsel endekslere ve teknoloji üretimine katkı sağlamak”, HÜ; “yaratıcı, özgür, bilimden fayda sağlayan, araştırmacı ve güvenli bir üniversite olmak”, IĞDÜ; “çağdaş, katılımcı, tercih edilen bir üniversite olmak” ve “çalışanı ve öğrencisi olmaktan onur duyulan bir üniversite olmak” ve ŞÜ; “yenilikçi, kalite anlayışını benimsemiş saygın bir üniversite olmak” vizyonu ile çalışmaya konu olan üniversitelerden farklılaşmaktadır.

4. Amaç ve Hedefler

Eylemlerin yönlendireceği genel kavramsal sonuçlar amaç olarak tanımlanırken, amaçların elde edilebilmesi için ulaşılmaması gereken ölçülebilir sonuçlar ise hedef olarak tanımlanmaktadır (Günay ve Dulupçu, 2015:237).

Bu bölümde 2008 yılında kurulan devlet üniversitelerinin amaç kümelenmeleri ile eğitim-öğretime, insan kaynakları ve yönetime, mali kaynaklara, tanıtım ve halkla ilişkilere, fiziki ve teknolojik altyapı ile çevreye ve bilimsel çalışmalara, bölgesel, ulusal ve uluslararası paydaşlara ilişkin hedef kümelenmelerine yer verilecek ve bu doğrultuda üniversiteler arasında benzer ve farklı yönler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Tablo 4'te çalışmaya konu olan üniversitelerin amaç kümelenmelerinin 18 ana başlıkta toplandığı görülmektedir.

Tablo 4: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin Amaç Kümelenmeleri¹⁰

Stratejik Amaç	Üniversite	F rekans
Araştırma-Geliştirme faaliyetleri ile eğitim ve öğretimin daha nitelikli ve kaliteli hale getirilmesi için fiziki ve sosyal altyapıyı	ARÜ, BRTÜ, BÜ, GÜ, HÜ, IĞDÜ	6

¹⁰ 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

geliştirmek		
Kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli kullanan, faaliyet ve hizmetlerinin sonuçlarını izleyen, sürekli iyileştiren ve geliştiren bir üniversite olmak	ARÜ	1
Üniversitenin kurum kültürü ve kimliğini geliştirmek, tanıtımını yapmak ve üniversiteden duyulan memnuniyeti artırmak	ARÜ, GÜ, HÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	7
Üniversitenin eğitim-öğretim kalitesi bakımından ulusal ve uluslararası düzeyde tanınırlılığını artırmak	ARÜ, HÜ, İĞDÜ, MÜ, YÜ	5
Sosyal ve akademik faaliyetleri destekleyecek ortamları geliştirmek	ARÜ, İĞDÜ	2
Çağın teknolojisini eğitim-öğretim alanında en iyi şekilde kullanıp kurumsal olarak üniversiteyi en iyi yere getirmek ve teknolojiyi geliştirmek	ARÜ	1
Öğretim elemanları ve öğrencilerin nitelik ve niceliklerini artırmak	ARÜ, BRTÜ, BÜ, HÜ	4
Ar-Ge alt yapısını geliştirmek, bilimsel projelerin sayısını artırmak ve araştırmalar için makale yayımlamak	ARÜ, BRTÜ, BÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	7
Araştırma eğitimini yetkinleştirmek	ARÜ	1
Üniversite-toplum ilişkilerini güçlendirmek	ARÜ, İĞDÜ	2
Özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliğini geliştirmek	ARÜ, GÜ, HÜ, İĞDÜ	4
Örgün ve uzaktan eğitim programlarını etkili yürütmek	BRTÜ	1
Bulunulan ilin ve ülkenin eğitim, kültür, sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak	BRTÜ, BÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	5
Eğitim-öğretimi nicelik ve nitelik yönünden geliştirmek	BÜ, GÜ, İĞDÜ, ŞÜ	4
Üniversite gelirlerini arttırmak, çeşitlendirmek ve elde edilen kaynakları etkin, ekonomik ve verimli kullanmak	GÜ	1
Ulusal ve uluslararası işbirliklerini	İĞDÜ	1

artırmak		
Eğitim ve öğretimi kabul görmüş evrensel yeterliliklere ulaştırmak	MÜ, YÜ	2
Sürdürülebilir kampüs anlayışına uygun bir üniversite inşa etmek	MÜ, YÜ	2

Tablo 4 incelendiğinde; “üniversitenin kurum kültürü ve kimliğini geliştirmek, tanıtımını yapmak ve üniversiteden duyulan memnuniyeti artırmak” ve “Ar-Ge alt yapısını geliştirmek, bilimsel projelerin sayısını artırmak ve araştırmalar için makale yayımlamak” amaçlarının çalışmaya konu olan üniversiteler arasında en çok kabul gören amaçlar olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, “Araştırma-Geliştirme faaliyetleri ile eğitim ve öğretimin daha nitelikli ve kaliteli hale getirilmesi için fiziki ve sosyal altyapıyı geliştirmek”, “üniversitenin eğitim-öğretim kalitesi bakımından ulusal ve uluslararası düzeyde tanınırlılığını artırmak”, “bulunulan ilin ve ülkenin eğitim, kültür, sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak” amaçları da oldukça yoğun kabul görmektedir. ARÜ; “kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli kullanan, faaliyet ve hizmetlerinin sonuçlarını izleyen, sürekli iyileştiren ve geliştiren bir üniversite olmak”, “çağın teknolojisini eğitim-öğretim alanında en iyi şekilde kullanıp kurumsal olarak üniversiteyi en iyi yere getirmek ve teknolojiyi geliştirmek” ve “araştırma eğitimi yetkinleştirmek”, BRTÜ; “örgün ve uzaktan eğitim programlarını etkili yürütmek”, GÜ; “üniversite gelirlerini arttırmak, çeşitlendirmek ve elde edilen kaynakları etkin, ekonomik ve verimli kullanmak”, İĞDÜ; “ulusal ve uluslararası işbirliklerini artırmak” stratejik amacı ile çalışmaya konu olan diğer üniversitelerden farklılaşmaktadır. Bununla birlikte; MÜ ve YÜ’nün stratejik planları büyük oranda benzerlik göstermektedir.

Tablo 5’te çalışmaya konu olan üniversitelerin eğitim-öğretime ilişkin hedef kümelenmelerinin 26 ana başlıkta toplandığı görülmektedir.

Tablo 5: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin Eğitim-Öğretime İlişkin Hedef Kümelenmeleri¹¹

Hedef	Üniversite	F rekans
Ulusal ve uluslararası değişim programlarına katılan lisans eğitimi alan öğrenci oranlarını artırmak	ARÜ, BÜ	2
Öğrencilere sunulan faaliyetleri (beslenme, sosyo-kültürel vb.) geliştirmek	ARÜ	1
Ölçme ve değerlendirmede nesnelliği sağlamak	ARÜ	1
Eğitim, program ve içeriklerinin geliştirilerek ulusal ve uluslararası akredite edilebilir düzeye getirmek	ARÜ, BRTÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	6

¹¹ 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim programlarında; öğrencilerin birlikte öğrenme, sorgulama ve bütünleştirme becerilerini geliştirecek olanaklar sağlamak ve uygulamalı eğitim etkinliğini artırmak	ARÜ	1
Ön lisans, lisans ve lisansüstü program ve öğrencilerin akademik gelişimini desteklemeye yönelik eğitim, seminer ve konferans düzenlemek	ARÜ	1
Öğretim elemanları için periyodik eğitim seminerleri düzenlenerek etkin ders anlatma, sunuş ve ölçme-değerlendirme tekniklerini geliştirmek	ARÜ, İĞDÜ	2
Uzaktan eğitim programlarının kurularak nitelik ve niceliğini artırmak	BRTÜ, HÜ, İĞDÜ, MÜ, YÜ	5
Eğitim sürecinde yeni ders materyalleri ile bilişim teknolojilerinin kullanımını artırmak	BRTÜ	1
Öğrenci merkezli eğitim uygulamalarını yaygınlaştırmak	BRTÜ, ŞÜ	2
Nitelikli öğrenciler tarafından tercih edilen bir üniversite olmak	BRTÜ, HÜ	2
Öğrenci profiline uluslararası nitelik kazandırmak	BRTÜ	1
Lisansüstü eğitim programlarının niteliğini ve öğrenci sayısını artırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak	BRTÜ, İĞDÜ, ŞÜ	3
Toplumsal ve ekonomik kalkınmayı destekleyecek eğitim çalışmalarını artırmak	BRTÜ, GÜ, HÜ, İĞDÜ	4
Sürekli eğitim programlarının nitelik ve niceliğini artırmak	BRTÜ, BÜ, MÜ, YÜ	4
Fakülte/yüksekokul/meslek yüksekokulu sayısını artırmak ve açılacak programlara öğrenci almak	ARÜ, BÜ, GÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	6
Üniversitenin eğitim-öğretim kalitesini yükseltmek	BÜ, GÜ, HÜ, İĞDÜ, ŞÜ	5
Engelsiz bir üniversite olmak	HÜ	1
Kütüphane olanaklarının geliştirilmesi	HÜ, MÜ, YÜ	3

Eğitim-öğretim faaliyetlerindeki başarıları ödüllendirmek	İGDÜ	1
Farklı veya birbirine yakın disiplinlerde çift ana dal ve yan dal uygulaması başlatmak	MÜ, YÜ	2
Öğrenci sayısını artırmak	ŞÜ	1
Hazırlık eğitimini yaygınlaştırmak	ŞÜ	1

Tablo 5 incelendiğinde; “eğitim, program ve içeriklerinin geliştirilerek ulusal ve uluslararası akredite edilebilir düzeye getirmek” ve “fakülte/yüksekokul/meslek yüksekokulu sayısını artırmak ve açılacak programlara öğrenci almak”, “üniversitenin eğitim-öğretim kalitesini yükseltmek” hedefinin çalışmaya konu olan üniversiteler arasında en çok kabul edilen hedef olduğu görülmektedir. Ayrıca; “uzaktan eğitim programlarının kurularak nitelik ve niceliğini artırmak” ve “üniversitenin eğitim-öğretim kalitesini yükseltmek” hedefleri de yoğun bir şekilde benimsenmektedir. ARÜ; “öğrencilere sunulan faaliyetleri (beslenme, sosyo-kültürel vb.) geliştirmek”, “ölçme ve değerlendirmede nesnelliği sağlamak”, “ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim programlarında; öğrencilerin birlikte öğrenme, sorgulama ve bütünleştirme becerilerini geliştirecek olanaklar sağlamak ve uygulamalı eğitim etkinliğini artırmak”, “ön lisans, lisans ve lisansüstü program ve öğrencilerin akademik gelişimini desteklemeye yönelik eğitim, seminer ve konferans düzenlemek”, BRTÜ; “eğitim sürecinde yeni ders materyalleri ile bilişim teknolojilerinin kullanımını artırmak”, ŞÜ; “öğrenci sayısını artırmak” ve “hazırlık eğitimini yaygınlaştırmak” hedefi ile çalışmaya konu olan diğer üniversitelerden farklılaşmaktadır.

Tablo 6’da çalışmaya konu olan üniversitelerin insan kaynakları ve yönetime ilişkin hedef kümelenmelerinin 11 ana başlıkta toplandığı görülmektedir.

Tablo 6: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin İnsan Kaynakları ve Yönetime İlişkin Hedef Kümelenmeleri¹²

Hedef	Üniversite	F rekans
Üniversitede nitelikli ve iyi çalışan örgüt yapısını oluşturmak ve geliştirmek	ARÜ, GÜ	2
Akademik ve idari personelin bilgi teknolojileri kullanım becerilerini artıracak eğitim programları planlamak	ARÜ	1
Diğer üniversitelerden gelen öğretim üyesi sayısını artırmak	ARÜ	1
Akademik personel niceliğini ve	ARÜ, BRTÜ, BÜ,	6

¹² 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

niteliğini artırmak	HÜ, İĞDÜ, ŞÜ	
Akademik ve idari personel ile öğrencilerin uluslararası değişim programlarından faydalanmasını sağlamak	ARÜ, BÜ, İĞDÜ, MÜ, YÜ	5
Katılımcı yönetim anlayışını bütün birimlere yaymak	BRTÜ, İĞDÜ	2
İdari personelin niceliğini ve niteliğini artırmak	BRTÜ, BÜ, HÜ, ŞÜ	4
Akademik ve idari personelin motivasyonunu yükseltmek ve verimliliğini artırmak için teşvik etme ve ödüllendirme sistemi kurmak	BRTÜ, MÜ, YÜ	3
Staj, işyerinde eğitim uygulamalarını geliştirmek	İĞDÜ, MÜ, YÜ	3
Etkin bir idari yapı kurmak	İĞDÜ, MÜ, YÜ	3
Sanayi ve ticaret kuruluşlarının ara eleman ihtiyacına uygun öğrenci yetiştirilmesi için çalışmalar yapmak	ŞÜ	1

Tablo 6 incelendiğinde; “akademik personel niceliğini ve niteliğini artırmak” hedefinin çalışmaya konu olan üniversiteler arasında en çok kabul gören hedef olduğu görülmektedir. Ayrıca; “akademik ve idari personel ile öğrencilerin uluslararası değişim programlarından faydalanmasını sağlamak” hedefi de yoğun bir şekilde kabul görmektedir. ARÜ; “akademik ve idari personelin bilgi teknolojileri kullanım becerilerini artıracak eğitim programları planlamak” ve “diğer üniversitelerden gelen öğretim üyesi sayısını artırmak”, ŞÜ; “sanayi ve ticaret kuruluşlarının ara eleman ihtiyacına uygun öğrenci yetiştirilmesi için çalışmalar yapmak” hedefi ile çalışmaya konu olan üniversitelerden farklılaşmaktadır.

Tablo 7’de, 2008 yılında kurulan üniversitelerin mali kaynaklarına ilişkin hedef kümelenmelerinin 5 ana başlıkta toplandığı görülmektedir.

Tablo 7: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin Mali Kaynaklarına İlişkin Hedef Kümelenmeleri¹³

Hedef	Üniversite	F rekans
Üniversite harcamalarında mali disiplin sağlanarak, finansal kaynakları etkili, ekonomik ve verimli kullanmak	ARÜ, BRTÜ	2
Mevcut ve yapılması planlanan sosyal	ARÜ, BRTÜ, MÜ,	4

¹³ 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

tesis, spor ve kültür alanlarını, üniversite dışı kişi ve kuruluşların kullanıma açarak SKS gelirlerinin artırılmasını sağlamak	YÜ	
Üniversite öz gelirlerini artırmak	ARÜ, GÜ	2
Yaşam boyu eğitim, araştırma uygulama merkezleri, uzaktan eğitim hizmetleri, danışmanlık hizmetleri ve sertifika programları geliştirerek döner sermaye gelirlerin artırılmasını sağlamak	ARÜ, BÜ, İGDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	6
Kurum içi (BAP vb.) ve dışı (TÜBİTAK vb.) bütçe kaynaklarını oluşturmak ve etkin kullanılmak	ARÜ, BRTÜ, HÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	6

Tablo 7 incelendiğinde; “yaşam boyu eğitim, araştırma uygulama merkezleri, uzaktan eğitim hizmetleri, danışmanlık hizmetleri ve sertifika programları geliştirerek döner sermaye gelirlerin artırılmasını sağlamak” ve “kurum içi (BAP vb.) ve dışı (TÜBİTAK vb.) bütçe kaynaklarını oluşturmak ve etkin kullanılmak” hedeflerinin çalışmaya konu olan üniversiteler arasında en çok kabul gören hedefler olduğu görülmektedir. Ayrıca, “mevcut ve yapılması planlanan sosyal tesis, spor ve kültür alanlarını, üniversite dışı kişi ve kuruluşların kullanıma açarak SKS gelirlerinin artırılmasını sağlamak” hedefinin de oldukça yoğun kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 8’de 2008 yılında kurulan üniversitelerin tanıtım ve halkla ilişkilere ilişkin hedef kümelenmeleri yer almaktadır.

Tablo 8: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin Tanıtım ve Halkla İlişkilere İlişkin Hedef Kümelenmeleri¹⁴

Hedef	Üniversite	F rekans
Üniversitenin yurtiçinde ve yurtdışında katıldığı tanıtım fuarları ile yükseköğretim tanıtım günlerinin sayısını artırmak	ARÜ, GÜ	2
Bölgesel basınla işbirliği yaparak birimlerdeki akademik, sosyal ve kültürel faaliyetlerde bölgeyi ilgilendiren konular ile ilgili her etkinlikte duyuru yapmak	ARÜ, BRTÜ, İGDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	6
Üniversitenin bulunduğu il ve çevresindeki illerde bulunan liseleri tanıtım	ARÜ, BRTÜ, GÜ	3

¹⁴ 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

faaliyeti kapsamında ziyaret etmek		
Tanıtım günleri düzenleyerek lise öğrencilerine üniversiteyi gezdirmek	BRTÜ, GÜ, HÜ	3
Tanıtım için katalog, film, kitap vb. dökümanlar hazırlamak	BRTÜ, HÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	5
Üniversite ve üniversitede bulunan birimlerin web sayfalarını geliştirerek tanıtım için kullanmak	BRTÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	4

Tablo 8 incelendiğinde; “bölgesel basınla işbirliği yaparak birimlerdeki akademik, sosyal ve kültürel faaliyetlerde bölgeyi ilgilendiren konular ile ilgili her etkinlikte duyuru yapmak” hedefinin en çok kabul gören hedef olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, “tanıtım için katalog, film, kitap vb. dökümanlar hazırlamak” ve “üniversite ve üniversitede bulunan birimlerin web sayfalarını geliştirerek tanıtım için kullanmak” hedeflerinin de çalışmaya konu olan üniversiteler arasında yoğun olarak kabul edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, BÜ’nün tanıtım faaliyetlerine ilişkin hedefinin bulunmaması dikkat çekicidir.

Tablo 9’da 2008 yılında kurulan üniversitelerin fiziki ve teknolojik altyapı ile çevreye ilişkin hedef kümelenmeleri yer almaktadır.

Tablo 9: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin Fiziki ve Teknolojik Altyapı ile Çevreye İlişkin Hedef Kümelenmeleri¹⁵

Hedef	Üniversite	F rekans
Kampus alanında fakültereye ait binaların inşaatını tamamlamak	ARÜ, BRTÜ, BÜ, GÜ, HÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	9
Yerleşke alanının genişletilmesi için kamulaştırma faaliyetlerini gerçekleştirmek	ARÜ	1
Lojman hizmetinin artırılması için yatırım yapmak	ARÜ, BRTÜ, BÜ, HÜ, MÜ, YÜ	6
Sosyal tesis ve misafirhane inşaatına başlama ve tamamlamak	ARÜ	1
Mevcut yapıların bakım ve onarımını yapmak	ARÜ, BRTÜ, GÜ	3
Eğitim ve öğretimde mevcut bilgi ve teknolojik donanım ve yazılım sayısını artırmak	ARÜ, İĞDÜ	2

¹⁵ 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Merkezi Laboratuvar Binası inşaatını bitirip, donanımını tamamlamak	ARÜ, HÜ, İĞDÜ, MÜ, YÜ	5
Kampüs alanında yüzme havuzu, basketbol ve voleybol sahası, bowling salonu, bilardo salonu ve birçok sportif amacı hizmet edecek bir spor kompleksi yapmak	ARÜ, GÜ, HÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	6
Kampus altyapısını ve çevre düzenlemesini tamamlamak	ARÜ, BÜ, GÜ, HÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	8
Kongre merkezi inşaatının tamamlanması	ARÜ, HÜ, MÜ, YÜ	4
Laboratuvarların ve atölyelerin teknik donanımlarını iyileştirmek	ARÜ, BÜ, GÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	7
Akıllı sınıf sayısını artırmak	ARÜ	1
Araştırma, hizmet laboratuvarlarının sayısını artırmak ve akreditasyonunu sağlamak	ARÜ, BRTÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	6
Bölmelerin bilgisayar, yazılım ve donanım alt yapısını geliştirmek	ARÜ, BRTÜ, HÜ, İĞDÜ, ŞÜ	5
Derslikleri fiziksel ve teknolojik donanım yönüyle iyileştirmek	BRTÜ, HÜ, İĞDÜ, MÜ, YÜ	5
E- kütüphane ve e-kitap uygulamasını yaygınlaştırmak	BRTÜ, MÜ, YÜ	3
Mezun iletişim sistemini geliştirmek	BRTÜ, HÜ, İĞDÜ	3
Üniversitedeki teknolojik ve bilimsel bilgileri aktaran bir sistem oluşturmak	BRTÜ	1
Akademik ve idari personel ile öğrencilerde çevre bilincini geliştirmek	BRTÜ	1
Bilgi ve teknolojiyi üretecek altyapı ve imkanları geliştirmek	GÜ	1
Bilim evi ve kreş binalarının yapımını tamamlamak	HÜ	1
Üniversitenin bilişim altyapısını iyileştirmek ve yaygınlaştırmak	İĞDÜ	1
Yönetim bilgi sistemlerinin kurulması amacıyla E-Kampus Projesi'ni hayata geçirmek	MÜ, YÜ	2
Kampus Kart vb. uygulamaları içeren	MÜ, YÜ	2

Akıllı Kampus Projesi'ni hayata geçirmek		
--	--	--

Tablo 9 incelendiğinde; “kampus alanında fakültele ait binaların inşaatını tamamlamak” hedefinin çalışmaya konu olan tüm üniversiteler tarafından benimsendiği görülmektedir. Ayrıca; “kampus altyapısını ve çevre düzenlemesini tamamlamak”, “laboratuvarların ve atölyelerin teknik donanımlarını iyileştirmek”, “lojman hizmetinin artırılması için yatırım yapmak”, “araştırma, hizmet laboratuvarlarının sayısını artırmak ve akreditasyonunu sağlamak” hedefleri de oldukça yoğun kabul görmektedir. ARÜ; “yerleşke alanın genişletilmesi için kamulaştırma faaliyetlerini gerçekleştirmek”, “sosyal tesis ve misafirhane inşaatına başlama ve tamamlamak” ve “akıllı sınıf sayısını artırmak”, BRTÜ; “üniversitedeki teknolojik ve bilimsel bilgileri aktaran bir sistem oluşturmak” ve “akademik ve idari personel ile öğrencilerde çevre bilincini geliştirmek”, GÜ; “bilgi ve teknolojiyi üretecek altyapı ve imkanları geliştirmek”, HÜ; “bilim evi ve kreş binalarının yapımını tamamlamak” ve İĞDÜ; “üniversitenin bilişim altyapısını iyileştirmek ve yaygınlaştırmak” hedefleri ile çalışmaya konu olan diğer üniversitelerden farklılaşmaktadır.

Tablo 10'da 2008 yılında kurulan üniversitelerin bilimsel çalışmalara ilişkin hedef kümelenmeleri yer almaktadır.

Tablo 10: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin Bilimsel Çalışmalara İlişkin Hedef Kümelenmeleri¹⁶

Hedef	Üniversite	Frekans
Proje ve yayın sayısını artırmak için teşvik ve ödüllendirme sistemi oluşturmak	ARÜ, BRTÜ, HÜ	3
Ulusal ve uluslararası konferanslara katılımı artırmak	ARÜ, BRTÜ, HÜ, İĞDÜ, MÜ, YÜ	6
Toplantı, çalıştay, sempozyum, konferans vb. etkinlikler düzenlemek	ARÜ, BRTÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	6
Ulusal ve uluslararası dergilerde editör olarak görev alan öğretim üyesi sayısını artırmak	ARÜ	1
Öğrencilerin bilimsel çalışmalara katılmasını teşvik etmek	BRTÜ, MÜ, YÜ	3
Ulusal ve uluslararası düzeyde yayın sayısını artırmak	BRTÜ, BÜ, GÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	7
Araştırma ve geliştirme projelerinin sayısını artırmak	BÜ, GÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	6

¹⁶ 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Toplumsal hizmet odaklı sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel faaliyetlere destek vermek	GÜ	1
Akademik personelin gelişimi için ulusal ve uluslararası eğitim, değişim ve araştırma programlarına katılımını teşvik etmek	HÜ, İĞDÜ, MÜ, YÜ	4
Yurt içindeki üniversitelerle ortak düzenlenen etkinlik ve proje sayısını arttırmak	HÜ, İĞDÜ, ŞÜ	3
Yurt dışındaki üniversitelerle ve diğer kuruluşlarla ortak geliştirilen proje sayısını arttırmak	HÜ, İĞDÜ, ŞÜ	3
Araştırma ve geliştirme çalışmalarında disiplinler arası işbirliğini arttırmak	HÜ	1
Ulusal ve uluslar arası hakemli bilimsel dergiler ve bültenleri düzenli olarak çıkararak araştırma ve geliştirme sonuçlarını duyurmak	HÜ, MÜ, YÜ	3
Bölgesel kalkınmaya katkıda bulunacak proje ve araştırmaları teşvik etmek	İĞDÜ, MÜ, YÜ	3
Bölgeye katkı sağlayacak nitelikte lisansüstü çalışmaların yürütülmesini sağlamak	MÜ, YÜ	2

Tablo 10 incelendiğinde; “ulusal ve uluslararası düzeyde yayın sayısını arttırmak” hedefinin, çalışmaya konu olan üniversiteler arasında en çok kabul edilen hedef olduğu görülmektedir. Ayrıca; “ulusal ve uluslararası konferanslara katılımı arttırmak”, “toplantı, çalıştay, sempozyum, konferans vb. etkinlikler düzenlemek” ve “araştırma ve geliştirme projelerinin sayısını arttırmak” hedefleri de çalışmaya konu olan üniversiteler arasında yoğun bir şekilde kabul edilmektedir. ARÜ; “ulusal ve uluslararası dergilerde editör olarak görev alan öğretim üyesi sayısını arttırmak”, GÜ; “toplumsal hizmet odaklı sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel faaliyetlere destek vermek” ve HÜ; “araştırma ve geliştirme çalışmalarında disiplinler arası işbirliğini arttırmak” hedefi ile çalışmaya konu olan üniversitelerden farklılaşmaktadır.

Üniversite paydaşları; üniversite bünyesinde çalışan akademik ve idari personel, üniversitede eğitim alan öğrenci, üniversite mezunları, özel sektör, kamu sektörü, sivil toplum kuruluşları temsilcileri, yurtiçinde ve yurtdışında bulunan diğer üniversiteler ve toplumdan oluşmaktadır. Üniversitenin iç paydaşları olarak tanımlanan

öğrenci, akademik ve idari personel ile üniversite mezunları dışında kalan paydaşlar dış paydaş olarak adlandırılmaktadır. Tablo 11’de 2008 yılında kurulan üniversitelerin paydaşlarına ilişkin hedef kümelenmeleri yer almaktadır.

Tablo 11: 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin Paydaşlarına İlişkin Hedef Kümelenmeleri¹⁷

Hedef	Üniversite	F rekans
Akademik ve idari personelin memnuniyetini artıracak faaliyetleri gerçekleştirmek	ARÜ, GÜ, İĞDÜ, MÜ, YÜ	5
Yerel topluma yönelik bilimsel, eğitsel, kültürel, sanatsal, sosyal ve sportif projelerin artırmak	ARÜ, BRTÜ, BÜ, GÜ, HÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	9
Özel kurumlar, kamu kurumları, sanayi kuruluşları ve STK’lar ile işbirliği yapmak	ARÜ, BRTÜ, BÜ, GÜ, HÜ, İĞDÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	9
Sürekli eğitim merkezi kurularak özel sektöre nitelikli iş gücünün geliştirilmesi yönünde eğitim vermek	ARÜ, BRTÜ, HÜ, MÜ, ŞÜ, YÜ	6
TÜBİTAK ve BAP proje ofisleri ile birlikte özel sektörü kapsayan ortak projeler yapmak	ARÜ	1
Yurtiçi ve yurtdışındaki üniversiteler, araştırma kurumları ile işbirliğini (ERASMUS vb.) geliştirmek	ARÜ, BRTÜ, HÜ, İĞDÜ, ŞÜ	5
Öğretim elemanları ve öğrencilerin yabancı dil bilgisini geliştirmek	ARÜ, İĞDÜ, MÜ, YÜ	4
Öğrencilerin kişisel gelişimini sağlayacak etkinlikleri artırmak	BRTÜ, BÜ, GÜ	3
Öğrencilerin dil, zihinsel ve sosyal becerilerini geliştirmeye ağırlık vermek	BRTÜ, İĞDÜ, MÜ, YÜ	4
Kamu ve özel sektör ile uluslararası kuruluş ve kişilere danışmanlık yapmak	BRTÜ, HÜ, MÜ, YÜ	4
Mezunlar ile ilişkileri geliştirmek	BRTÜ, HÜ, İĞDÜ	3
Uluslararası eğitim ve araştırma faaliyetleri kapsamında öğrenci ve çalışanların uluslararası hareketliliğini	İĞDÜ, MÜ, YÜ	3

¹⁷ 2008 Yılında Kurulan Üniversitelerin stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

artırmak		
Öğrencilere sunulan hizmetleri periyodik olarak değerlendirmek ve öğrenci memnuniyet düzeyini artırmak	MÜ, YÜ	2
Öğrencilerin barınma ihtiyacının karşılanmasına yönelik öğrenci yurdunun yapılması için gerekli girişimlerde bulunmak	MÜ, YÜ	2

Tablo 11 incelendiğinde; “yerel topluma yönelik bilimsel, eğitsel, kültürel, sanatsal, sosyal ve sportif projelerin artırmak” ve “özel kurumlar, kamu kurumları, sanayi kuruluşları ve STK’lar ile işbirliği yapmak” hedeflerinin çalışmaya konu olan tüm üniversiteler tarafından benimsendiği görülmektedir. Ayrıca; “sürekli eğitim merkezi kurularak özel sektöre nitelikli iş gücünün geliştirilmesi yönünde eğitim vermek”, “akademik ve idari personelin memnuniyetini artıracak faaliyetleri gerçekleştirmek” ve “yurtiçi ve yurtdışındaki üniversiteler, araştırma kurumları ile işbirliğini (ERASMUS vb.) geliştirmek” hedefleri çalışmaya konu olan üniversiteler arasında oldukça yoğun kabul edilmektedir. ARÜ; “TÜBİTAK ve BAP proje ofisleri ile birlikte özel sektörü kapsayan ortak projeler yapmak” hedefi ile çalışmaya konu olan diğer üniversitelerden farklılaşmaktadır.

5. Hedefe Ulaşma

Üniversitelerin stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmak için program döneminde gerçekleştirmeyi planladıkları çıktı-sonuç odaklı hedefler, performans hedefi olarak tanımlanmakta ve üniversiteler tarafından yıllık olarak yayımlanan performans programları aracılığıyla takip edilebilmektedir (DPT, 2006:12-20). Performans hedeflerinin; belirli, ulaşılabilir, gerçekçi ve performans göstergeleri ile ölçülebilir olması gerekmektedir (Günay ve Dulupçu, 2015:247). Her yıl için hazırlanan performans programları, üniversitelerin stratejik planında yer alan orta vadeli amaç ve hedeflerin gerçekleşme durumunu yıllık olarak izleme imkanı sunmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2015:2). Bu bölümde, çalışmaya konu olan üniversitelerin stratejik plan dönemlerindeki faaliyet raporları incelenerek bir değerlendirme tablosu oluşturulmaya çalışılacaktır.

Tablo 12’de çalışmaya konu olan üniversiteler için bir değerlendirme yer almaktadır.

Tablo 12: 2008 Yılında Kurulan Devlet Üniversiteleri İçin Bir Değerlendirme¹⁸

¹⁸ 2008 yılında kurulan 9 devlet üniversitesinin stratejik planlarından ve stratejik planları kapsayan dönemlerde hazırlanan idare faaliyet raporlarından yararlanılarak oluşturulmuştur (K: kısmen, E:evet, H:hayır)

Üniversiteler	Perfo rmans Göstergesi	Hedef- Performans Göstergesi Bağlantısı	Hedefe Ulaşma ¹⁹
Ardahan Üniversitesi	E	K	K
Bartın Üniversitesi	E	K	K
Bayburt Üniversitesi	E	E	K
Gümüşhane Üniversitesi	E	K	E
Hakkari Üniversitesi	E	K	H
Iğdır Üniversitesi	E	K	K
Munzur Üniversitesi	E	K	H
Şırnak Üniversitesi	K	K	K
Yalova Üniversitesi	E	K	K

Tablo 12 incelendiğinde; ŞÜ haricinde çalışmaya konu olan üniversitelerin belirlemiş olduğu hedefler için en az 1 performans göstergesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. BÜ haricindeki üniversitelerin belirlediği hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacağı performans göstergelerinin kısmen uyumlu olduğu görülmektedir. Çalışmaya konu olan üniversiteler arasında, söz konusu stratejik planlar döneminde, GÜ'nün belirlediği hedeflere tam olarak ulaşabildiği, HÜ ve MÜ'nün belirledikleri hedefe ulaşamadıkları, AÜ, BRTÜ, BÜ, İGDÜ, ŞÜ ve YÜ'nün de belirledikleri hedefe kısmen ulaştığı anlaşılmaktadır.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada, Türkiye'de 2008 yılında kurulan dokuz devlet üniversitesi tarafından hazırlanan ilk stratejik planlar misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler açısından incelenmiştir.

2008 yılında kurulan üniversitelere ait stratejik planlar incelendiğinde; toplam 57 stratejik amaç, 243 hedef ve 917 performans göstergesi belirlendiği görülmektedir. Ortalamada stratejik amacın 6,3; hedefin 27; performans göstergesinin ise 101,8 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

¹⁹ Ardahan ve Bayburt üniversitelerinin stratejik planı 2014-2018 dönemini kapsamakta ve son yayınlanan faaliyet raporu 2017 yılına ait olduğu için hedefe ulaşma 2017 faaliyet raporu itibariyle değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, içerik analizi yöntemi kullanılmış ve çalışmaya konu olan üniversitelerin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin hangi başlıklar altında kümelendiği tablolar halinde gösterilmeye çalışılmıştır. Üniversitelerin raporlarında yer alan nitel verilerin derlenerek nicel hale getirilmesi, vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin kaç kez ve hangi üniversiteler tarafından kabul edildiği gözlemlenebilir hale gelmesini sağlamıştır. Çalışmaya konu olan üniversitelerin hedeflerinin en çok fiziki ve teknolojik altyapı ile çevre alt başlığı (24 hedef) altında, en az mali kaynak alt başlığı (5 hedef) altında kümelendiği görülmüştür. Ayrıca; eğitim-öğretim 23, insan kaynakları ve yönetimin 11, bilimsel çalışmanın 15, tanıtım ve halkla ilişkilerin 6, paydaşlara ilişkin hedeflerin ise 14 başlık altında kümelendiği görülmektedir. 25 hedefin kümelene sonucunda sadece birer üniversite tarafından kabul gördüğü ve bunun toplam hedefler içinde yaklaşık olarak %10'a karşılık geldiği yukarıdaki tablolardan anlaşılmaktadır.

Stratejik planlar kullanılarak yapılan içerik analizine göre üniversitelerin;

- “Temel değerlere duyarlı, özgüven sahibi, sürekli gelişimi hedefleyen, liderlik ruhuna sahip nitelikli insan kaynağı yetiştirmek” misyonunu benimsediği,
- “bulunduğu bölgenin ve ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel kalkınmasına katkıda bulunan saygın bir üniversite olmak” vizyonunu üstlendiği
- “üniversitenin kurum kültürü ve kimliğini geliştirmek, tanıtımını yapmak ve üniversiteden duyulan memnuniyeti artırmak” ve “Ar-Ge alt yapısını geliştirmek, bilimsel projelerin sayısını artırmak ve araştırmalar için makale yayımlamak” amaçları doğrultusunda hareket ettiği,
- eğitim-öğretime ilişkin hedeflerinin “eğitim, program ve içeriklerinin geliştirilerek ulusal ve uluslararası akredite edilebilir düzeye getirmek” ve “fakülte/yüksekokul/meslek yüksekokulu sayısını artırmak ve açılacak programlara öğrenci almak” etrafında kümelendiği,
- insan kaynakları ve yönetime ilişkin hedeflerinin “akademik personel niceliğini ve niteliğini artırmak” etrafında kümelendiği,
- mali kaynaklarına ilişkin hedeflerinin “yaşam boyu eğitim, araştırma uygulama merkezleri, uzaktan eğitim hizmetleri, danışmanlık hizmetleri ve sertifika programları geliştirerek döner sermaye gelirlerin artırılmasını sağlamak” ve “kurum içi (BAP vb.) ve dışı (TÜBİTAK vb.) bütçe kaynaklarını oluşturmak ve etkin kullanılmak” etrafında kümelendiği,
- tanıtım ve halkla ilişkilere ilişkin hedeflerinin “bölgesel basınla işbirliği yaparak birimlerdeki akademik, sosyal ve kültürel faaliyetlerde bölgeyi ilgilendiren konular ile ilgili her etkinlikte duyuru yapmak” etrafında kümelendiği,
- fiziki ve teknolojik altyapı ile çevreye ilişkin hedeflerinin “kampus alanında fakültelere ait binaların inşaatını tamamlamak” etrafında kümelendiği,
- bilimsel çalışmalara ilişkin hedeflerinin “ulusal ve uluslararası düzeyde yayın sayısını artırmak” etrafında kümelendiği,
- paydaşlara ilişkin hedeflerinin ise “yerel topluma yönelik bilimsel, eğitsel, kültürel, sanatsal, sosyal ve sportif projelerin artırmak” ve “özel kurumlar, kamu kurumları, sanayi kuruluşları ve STK’lar ile işbirliği yapmak” etrafında kümelendiği anlaşılmaktadır.

Ayrıca, stratejik plan içerik analizinden hareket edilerek oluşturulan tablolar incelendiğinde;

- eğitim-öğretime ilişkin hedefler açısından ARÜ'nün "öğrencilere sunulan faaliyetleri (beslenme, sosyo-kültürel vb.) geliştirmek", "ölçme ve değerlendirmede nesnelliği sağlamak", "ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim programlarında; öğrencilerin birlikte öğrenme, sorgulama ve bütünleştirme becerilerini geliştirecek olanaklar sağlamak ve uygulamalı eğitim etkinliğini artırmak" ve "ön lisans, lisans ve lisansüstü program ve öğrencilerin akademik gelişimini desteklemeye yönelik eğitim, seminer ve konferans düzenlemek", BRTÜ'nün "eğitim sürecinde yeni ders materyalleri ile bilişim teknolojilerinin kullanımını artırmak" ve "öğrenci profiline uluslararası nitelik kazandırmak", HÜ'nün "engelsiz bir üniversite olmak", İĞDÜ'nün "eğitim-öğretim faaliyetlerindeki başarıları ödüllendirmek", ŞÜ'nün "öğrenci sayısını artırmak" ve "hazırlık eğitimini yaygınlaştırmak" hedefi ile,

- insan kaynakları ve yönetime ilişkin hedefler açısından ARÜ'nün "akademik ve idari personelin bilgi teknolojileri kullanım becerilerini artıracak eğitim programları planlamak" ve "diğer üniversitelerden gelen öğretim üyesi sayısını artırmak" hedefleri ile,

- fiziki ve teknolojik altyapı ile çevreye ilişkin hedefler açısından ARÜ'nün "yerleşke alanın genişletilmesi için kamulaştırma faaliyetlerini gerçekleştirmek", "sosyal tesis ve misafirhane inşaatına başlama ve tamamlamak" ve "akıllı sınıf sayısını artırmak", BRTÜ'nün "üniversitedeki teknolojik ve bilimsel bilgileri aktaran bir sistem oluşturmak" ve "akademik ve idari personel ile öğrencilerde çevre bilincini geliştirmek", GÜ'nün "bilgi ve teknolojiyi üretecek altyapı ve imkanları geliştirmek", HÜ'nün "bilim evi ve kreş binalarının yapımını tamamlamak" ve İĞDÜ'nün "üniversitenin bilişim altyapısını iyileştirmek ve yaygınlaştırmak" hedefi ile,

- bilimsel çalışmalara ilişkin hedefler açısından ARÜ'nün "ulusal ve uluslararası dergilerde editör olarak görev alan öğretim üyesi sayısını artırmak", GÜ'nün "toplumsal hizmet odaklı sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel faaliyetlere destek vermek" ve HÜ'nün "araştırma ve geliştirme çalışmalarında disiplinler arası işbirliğini artırmak"

- paydaşlara ilişkin hedefler açısından ARÜ'nün "TÜBİTAK ve BAP proje ofisleri ile birlikte özel sektörü kapsayan ortak projeler yapmak" hedefi ile çalışmaya konu olan diğer üniversitelerden farklılaştığı görülmektedir.

Stratejik planlar ve bu planların kapsadığı dönemlerde yıllık olarak hazırlanan idare faaliyet raporlarından yararlanarak değerlendirme tablosu oluşturulmuştur. Bu tablodan yola çıkarak;

- ŞÜ haricinde çalışmaya konu olan üniversitelerin belirlemiş olduğu hedefler için en az 1 performans göstergesine sahip olduğu,

- BÜ haricinde çalışmaya konu olan üniversitelerin belirlediği hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacağı performans göstergelerinin kısmen uyumlu olduğu,

- Çalışmaya konu olan üniversiteler arasında, söz konusu stratejik planlar döneminde, GÜ'nün belirlediği hedeflere tam olarak ulaşabildiği, HÜ ve MÜ'nün

belirledikleri hedefe ulaşamadıkları, AÜ, BRTÜ, BÜ, İĞDÜ, ŞÜ ve YÜ'nün de belirledikleri hedefe kısmen ulaştığı, söylenebilmektedir.

Ayrıca; stratejik plan dönemi içinde hazırlanan yıllık faaliyet raporunda performans bilgi sistemine ilişkin bilgi verilmesi, gerçekleşmeyen hedeflerin nedeninin açıklanmaya çalışılmasının önem arz ettiği düşünülmekte ve BRTÜ haricindeki üniversitelere bunu gerçekleştirmeye çalışmaları önerilmektedir. Hazırlanan stratejik planlarda belirlenen hedeflerin plan dönemi içinde gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu nedenle performans programı çerçevesinde; söz konusu plan dönemine ait hedeflerin yıllara göre belirlenmesi, gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Hedef sayısının fazla olmasından ziyade, plan döneminde belirlenen hedeflerin büyük bir çoğunluğunun tamamlanmasının önemli olduğu düşünülmekte ve çalışmaya konu olan üniversitelere bir sonraki plan dönemi için bu hususu göz önünde bulundurmaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Ardahan Üniversitesi 2014-2018 Dönemi Stratejik Planı,

<http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/kurum/227/Ardahan+Universitesi> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Ardahan Üniversitesi 2014 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/cgEPg+2014_idari_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Ardahan Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/e0H56+2015_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Ardahan Üniversitesi 2016 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

https://www.ardahan.edu.tr/dosyalar/icerik/sgdb/faaliyet_raporu/mobile/index.html#p=16 (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Ardahan Üniversitesi 2017 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

https://www.ardahan.edu.tr/dosyalar/icerik/sgdb/2017_idare_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Bartın Üniversitesi 2013-2017 Dönemi Stratejik Planı,

<http://sgdb.bartın.edu.tr/handler/DosyaHandler.ashx?Dosyald=27773> (Erişim Tarihi: 20.07.2018)

Bartın üniversitesi 2013 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://sgdb.bartın.edu.tr/handler/DosyaHandler.ashx?Dosyald=3780> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Bartın üniversitesi 2014 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://sgdb.bartın.edu.tr/handler/DosyaHandler.ashx?Dosyald=3779> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Bartın üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://sgdb.bartın.edu.tr/handler/DosyaHandler.ashx?Dosyald=3778> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Bartın üniversitesi 2016 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://sgdb.bartın.edu.tr/handler/DosyaHandler.ashx?Dosyald=4857> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Bartın üniversitesi 2017 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://sgdb.bartın.edu.tr/handler/DosyaHandler.ashx?Dosyald=27772> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Bayburt Üniversitesi 2014-2018 Dönemi Stratejik Planı,

<https://www.bayburt.edu.tr/uploads/.global/0b4ad605c34c93aaeffcb77cb715ea84.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Bayburt Üniversitesi 2014 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/kw5K4+Bayburt_Faaliyet_2014_compressed.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Bayburt Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/dM9ho+2015-faaliyet-raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Bayburt Üniversitesi 2016 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/1N98K+IDARE_FAALİYET_2016_.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Bayburt Üniversitesi 2017 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<https://www.bayburt.edu.tr/uploads/.global/6ad7b36f14897a7eb6a362cc46c6e81c.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

DEMİR, Cengiz (2010), "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XXV, Sayı:1:69-88.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2006), Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.

Gümüşhane Üniversitesi 2013-2017 Dönemi Stratejik Planı,

http://strateji.gumushane.edu.tr/media/uploads/strateji/files/stratejik_plan_mwotaeh.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018)

Gümüşhane Üniversitesi 2013 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/nZqJU+2013_idare_faaliyet_raporu_pdgum.usf.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Gümüşhane Üniversitesi 2014 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/cuKlq+GUMUSHANE_UNI_2014-idare-faaliyet-raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Gümüşhane Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/M28fY+gumus2015_yili_idare_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Gümüşhane Üniversitesi 2016 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://strateji.gumushane.edu.tr/tr/duyuru/2016-y%C4%B1%C4%B1-idare-faaliyet-raporu> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

GÜNAY Aslı ve DULUPÇU Murat Ali (2015), "Türkiye'de 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı Bir Analizi", **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, Cilt:V, Sayı:3:236-254.

Hakkari Üniversitesi 2013-2017 Dönemi Stratejik Planı,

<http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Nk2Uq+HakkariUniversitesiSP1317.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Hakkari Üniversitesi 2013 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/t9npw+Hu_2013_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Hakkari Üniversitesi 2014 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/36KFE+Hakkari_Universitesi_2014_idari_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Hakkari Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/1wp3w+2015_hu_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Hakkari Üniversitesi 2016 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/LnijY+Hakkari_Universitesi_2016_yili_idari_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Hakkari Üniversitesi 2017 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/iAyfo+2822018143954835.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Iğdır Üniversitesi 2011-2015 Dönemi Stratejik Planı,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/2JaKG+Igdirdir_Universitesi_2011-2015_Stratejik_Plan.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Iğdır Üniversitesi 2011 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://www.igdir.edu.tr/Addons/Resmi/uploads/files/267I%C4%9Fd%C4%B1r%20%C3%9Cniversitesi%202011%20Y%C4%B1I%C4%B1%20Faaliyet%20Raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Iğdır Üniversitesi 2012 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://www.igdir.edu.tr/Addons/Resmi/uploads/files/1132012%20I%C4%9Fd%C4%B1r%20%C3%9Cniversitesi%20Faaliyet%20Raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Iğdır Üniversitesi 2013 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://www.igdir.edu.tr/Addons/Resmi/uploads/files/154Faaliyet%20Raporu%202013.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Iğdır Üniversitesi 2014 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://www.igdir.edu.tr/Addons/Resmi/uploads/files/330I%C4%9Fd%C4%B1r%20%C3%9Cniversitesi%202014%20Faaliyet%20Raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Iğdır Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://www.igdir.edu.tr/Addons/Resmi/uploads/files/393I%C4%9Fd%C4%B1r%20%C3%9Cniversitesi%202015%20Y%C4%B1I%C4%B1%20Faaliyet%20Raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Kalkınma Bakanlığı (2018), Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu, 3.sürüm.

Munzur Üniversitesi 2013-2017 Dönemi Stratejik Planı,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Mwng0+Tunceli_Universitesi_2013-2017_Stratejik_Planı.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Munzur Üniversitesi 2014 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

https://www.munzur.edu.tr/birimler/idari/sgd/Pages/File/2014_idari_faaliyet%20_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Munzur Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<https://www.munzur.edu.tr/birimler/idari/sgd/Pages/File/FR%202015%20%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%201-128.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Munzur Üniversitesi 2016 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<https://www.munzur.edu.tr/birimler/idari/sgd/Pages/File/2016ypp.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Munzur Üniversitesi 2017 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

https://www.munzur.edu.tr/birimler/idari/sgd/Pages/File/FaaliyetRaporu_2017.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Şırnak Üniversitesi 2013-2017 Dönemi Stratejik Planı,

<http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/v6D3o+SirnakUniversitesiSP1317.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Şırnak Üniversitesi 2013 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/hTv3Q+Sirnak_Unv2013_YILI_DARE_FAALYET.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Şırnak Üniversitesi 2014 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/9kgoS+Sirnak_Unv2014_YILI_DARE_FAALYET.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Şırnak Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/ctbuq+Sirnak_Unv_IDARE_FAALİYET_RAPORU_2015_HAK.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Şırnak Üniversitesi 2016 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://sirnak.edu.tr/resimler/files/FFaaliyet-Raporu-2016-SonsonSON.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Şırnak Üniversitesi 2017 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://sirnak.edu.tr/resimler/files/IRNAK%20NVERSTES%202017%20FAALYET%20SON2.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

USTA Aydın (2014), "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği", **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi**, Sayı:2:31-53.

Yalova Üniversitesi 2013-2017 Dönemi Stratejik Planı,

http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/2013-2017_Yalova_Universitesi_Stratejik_Plan.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Yalova Üniversitesi 2013 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/2013_IDARE_FAALİYET_RAPORU.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Yalova Üniversitesi 2014 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

<http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/2014faaliyetweb.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Yalova Üniversitesi 2015 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/1_2015_FAALYET_RAPORU_SON_HAL_Otomatik_olarak_kaydedildi.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Yalova Üniversitesi 2016 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/YALOVA_UNVERSTES2016_yl_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

Yalova Üniversitesi 2017 Yılı İdare Faaliyet Raporu,

http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/2017_yl_faaliyet_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 20.07.2018).

https://tr.wikipedia.org/wiki/Bart%C4%B1n_%C3%9Cniversitesi
20.07.2018)

(Erişim

Tarihi: