

Türkiye’de 1992 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı Bir Analizi*

A Comparative Analysis on Strategic Plans of Turkish Public Universities Founded in 1992

Aslı GÜNAY, Murat Ali DULUPÇU

ÖZ

Türkiye’de 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile beraber üniversitelerde kaynakların etkin kullanımına dayalı performans esaslı bütçeleme sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Bu yeni sistemde stratejik planlamaya dayanmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma, içerik analizi yöntemini kullanarak, Türkiye’de 1992 yılında kurulan 23 devlet üniversitesinin 5018 sayılı Kanunun kabulünün ardından hazırladıkları ilk stratejik planların hangi misyon, vizyon, amaç ve hedeflere sahip olduğunu incelemektedir. Bu kapsamda, üniversitelerin stratejik planları misyon, vizyon, amaç ve hedefler açısından bir analize tabi tutulmuş, genel yönelimler ve ayrışmalar incelenmiştir. Ayrıca, üniversitelerin stratejik planlarında belirledikleri performans hedeflerine ulaşıp ulaşamadıklarına dair bilgiler verilmiştir. Böylelikle, önemle belirtmek gerekir ki bu çalışma; Türkiye’de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun yürürlüğe girmesinden sonra üniversitelerin stratejik planları düzeyinde yapılan ilk kapsamlı içerik incelemesidir.

Anahtar Sözcükler: Amaç, Hedef, Misyon, Stratejik Plan, Üniversite, Vizyon

ABSTRACT

With the Public Finance Administration and Control Law numbered 5018 went into effect in 2006, the practice of performance based budgeting system focused on efficiency use of resources has begun in Turkish universities. This new system basically depends on strategic planning. Therefore, this study examined missions, visions, objectives and targets of the very first strategic plans of 23 Turkish public universities founded in 1992 prepared after the implementation of the law of 5018 by using content analysis method. In this context, the strategic plans of the universities were analyzed in terms of their missions, visions, objectives and targets, and also general trends and diversifications were screened out. In addition, some information were given about whether universities could reach their performance targets setting in their strategic plans or not at which level. Therefore, it is important to note that this study is the first comprehensive content analysis studying strategic plans of universities after the Public Finance Administration and Control Law numbered 5018 went into effect in Turkey.

Keywords: Mission, Objective, Stratejic Plan, Target, University, Vision

*Bu çalışma ilk yazarın doktora tezinden derlenerek hazırlanmıştır.

*This article was prepared by compiling from first autor’s PhD dissertation.

Aslı GÜNAY (✉)

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Ankara, Türkiye
Turkish Council of Higher Education, Ankara, Turkey
agunay09@gmail.com

Murat Ali DULUPÇU

Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Isparta, Türkiye
Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics, Isparta, Turkey

Geliş Tarihi/Received : 09.11.2015

Kabul Tarihi/Accepted : 18.12.2015

GİRİŞ

Stratejik planlama; örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına hem şekil veren hem de rehberlik eden temel kararlar ile eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır (Bryson, 1995: 4). Ayrıca stratejik planlama, kendine özgü bir metodolojisi olan ve belirli süreçlerin birbirini takip ettiği sistemli bir yapı (Gürer, 2006: 91) ya da örgütü bir bütün olarak değerlendirerek en yüksek yönetim seviyelerinde, sistematik olarak örgütün ulaşmayı düşündüğü hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemeler olarak da tanımlanmaktadır (Budak, 2000: 6).

Stratejik yönetim ise planlamanın devamı ve planlamayı ileri götüren bir yönetim biçimidir (Özen, 2008: 52). Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile olur. Plan yapıldıktan sonra stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır. Bu bağlamda stratejik planlama bir yönetim planlaması modeli, yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracı, giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlama, ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek yanı sıra üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracı, kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modeli ve işletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir (Bircan, 2002: 14).

Stratejik planlamayı kamuda önemli kılan faktörlerin başında yönetimde etkinlik gelmektedir. Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ile bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin belirlenmesi üst yönetimler için artık önemli bir yönetim faaliyeti haline gelmiştir. Alternatifleri keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlamayla daha da kolaylaşmaktadır (Gürer, 2006: 95). Dolayısıyla, stratejik planlamanın odaklandığı temel konunun salt verimliliğin ötesinde yönetsel etkinlik, diğer bir deyişle kamu kuruluşlarının var oluş amaçlarını gerçekleştirme dereceleri üzerinde durduğu görülmektedir. Bu nedenle, stratejik planlamanın sonuç odaklı bir yaklaşım olduğu söylenebilir (Erkan, 2008: 51).

Stratejik planlar ise kuruluşların buldukları nokta ile ulaşmayı arzu ettikleri durum arasındaki yolu tarif eden belgelerdir. Bu raporlarda ulaşılacak istenen yer kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen *misyon*; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan *vizyon*; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek *amaçlar* ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen *hedefler* ortaya konularak ifade edilir (DPT, 2006: 7-8). Bir başka ifadeyle, misyon ve vizyonun oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar (DPT, 2006: 27). Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda ise stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilir. *Performans göstergeleri*

gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilirler (DPT, 2006: 36).

Ülkemizde 24.12.2003 tarihinde yayımlanan ve tüm hükümleriyle 2006 yılında uygulamaya konulan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışı fiilen hayata geçmeye başlamıştır. Bu kanunla kamu mali yönetiminde mali disiplin, hesap verebilirlik ve mali saydamlık hedeflenerek kamu kaynaklarının etkin, verimli ve tutumlu kullanılmasını sağlamak üzere performans esaslı bütçelemeye geçiş öngörülmüştür (Maliye Bakanlığı, 2004: 3).

Stratejik plan, 5018 sayılı Kanun'un 3. maddesinde "*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*" olarak tanımlanmıştır. Bu kanun ile kamu mali yönetim sistemine dahil edilen stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye ilişkin esaslar kanununun 9 uncu maddesinde düzenlenmiştir. 5018 sayılı Kanun'un 9. maddesine göre kamu idareleri, kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamak zorundadırlar. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olan kamu idarelerinin stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin belirlenmesine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslar DPT tarafından hazırlanarak 26.05.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 'Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik' ile belirlenmiştir. Bu yönetmelikle idarelere 31.01.2009 yılı sonuna kadar stratejik planlarını hazırlamaları için bir geçiş takvimi sunulmuştur. Ayrıca, stratejik planların beş yıllık bir dönemi kapsayacağı ve ilk iki yıllık uygulamadan sonra güncellenebileceği belirtilmiştir. Aynı zamanda, bu planların hazırlanırken orta vadeli programa ve orta vadeli mali plana uygun kaynak dağılımını içermeleri öngörülmüştür¹. Ülkemizde stratejik planlama sürecine girilmesi, devletin kıt kaynaklarının daha öncelikli ihtiyaçlara tahsisi açısından son derece olumlu bir yeniliktir (Söyler, 2006: 288). Böylelikle, stratejik planlamanın, kamu kurumlarında bütçelerinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik ettiği görülmektedir (DPT, 2006: 7).

1992 yılında kurulan 23 devlet üniversitesinin hazırladıkları ilk stratejik planlar bu çalışmada ele alınarak bir içerik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, üniversitelerin stratejik planları misyon, vizyon, amaç ve hedefler açısından bir analize tabi tutulmuş, genel yönelimler ve ayrışmalar incelenmiştir. Dolayısıyla, önemle belirtmek gerekir ki bu çalışma; Türkiye'de 5018 sayılı

¹Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 26.05.2006 Tarih ve 26179 Sayılı Resmi Gazete.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra üniversitelerin stratejik planları düzeyinde yapılan ilk kapsamlı içerik incelemesidir.

Nicel Veriler

1992 yılında kurulan 23 devlet üniversitesinin hazırladığı ilk stratejik planlara göre her bir plandaki amaç, hedef ve performans göstergeleri sayıları Tablo 1'de verilmiştir. Bu 23 üniversite arasında BÜ ve SDÜ ilk stratejik planlarını 2006-2010 dönemi için hazırlarken; 8 üniversitenin (ADÜ, BEÜ, CBÜ, ÇOMÜ, DÜ, İYTE, KSÜ, MÜ) 2008-2012 dönemi ve 13 üniversitenin de (AİBÜ, AKÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, MSKÜ, MKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ) ilk stratejik planlarını 2009-2013 dönemi için hazırladıkları görülmüştür. Böylelikle, tüm hükümleriyle 2006 yılında uygulamaya konulan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa dayanarak üniversitelerde hazırlanması zorunlu hale gelen stratejik planların 23 üniversitenin 21'inde kanun yürürlüğe girdikten ancak iki ya da üç yıl sonra hazırlanabildiği dikkat çekmektedir.

Tablo 1'de görüleceği üzere 23 üniversite tarafından toplam 225 amaç tanımlanmıştır. Üniversiteler için amaç ortalaması 9.8'dir ve dokuz üniversitenin (AİBÜ, GOÜ, İYTE, KAÜ, KSÜ, KKÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ) ortalamasının üzerinde amaç belirlediği görülmektedir. Ayrıca stratejik planlardaki amaç sayısı en yüksek üniversite 31 amaç ile MKÜ iken en az amaca sahip üniversite ise üç amaç ile AKÜ'dür. Öte taraftan, stratejik planlarda amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik belirlenen toplam hedef sayısı 1237 ve üniversiteler için hedef ortalaması 53.8'dir. En çok hedef belirleyen üniversite, 142 hedef ile SAÜ iken en az hedef belirleyen üniversiteler 19 hedef ile CBÜ ve DÜ'dür. Hedef ortalamasının üzerinde hedef belirleyen üniversite sayısı ise 10'dur (AKÜ, İYTE, KAÜ, KSÜ, KKÜ, KOÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ). Diğer yandan, üniversitelerin hedefe yönelik toplam 3472 performans göstergesi mevcuttur. Performans göstergesi ortalaması ise 157.8 ve bu ortalamasının üzerinde performans göstergesine sahip üniversite sayısı yedi'dir (AKÜ, HÜ, KAÜ, KOÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ). Ayrıca, AKÜ 550 performans göstergesi ile en çok performans göstergesi belirleyen üniversitedir. En az performans göstergesi belirleyen üniversite ise 30 gösterge ile ÇOMÜ'dür. Böylelikle,

Tablo 1: Üniversitelerin Stratejik Planlarına İlişkin Niceliksel Veriler

	1992 Yılında Kurulan Üniversiteler	Kısaltmalar	Stratejik Plan Dönemi	Amaç	Hedef	Performans Göstergesi
1	Abant İzzet Baysal	AİBÜ	2009-2013	12	33	57
2	Adnan Menderes	ADÜ	2008-2012	5	43	57
3	Afyon Kocatepe	AKÜ	2009-2013	3	56	550
4	Balıkesir	BÜ	2006-2010	6	36	120
5	Bülent Ecevit	BEÜ	2008-2012	7	31	94
6	Celal Bayar	CBÜ	2008-2012	6	19	128
7	Çanakkale Onsekiz Mart	ÇOMÜ	2008-2012	5	46	30
8	Dumlupınar	DÜ	2008-2012	6	19	37
9	Gaziosmanpaşa	GOÜ	2009-2013	12	47	157
10	Gebze Teknik	GTÜ	2009-2013	9	40	147
11	Harran	HÜ	2009-2013	8	36	163
12	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	İYTE	2008-2012	15	79	122
13	Kafkas	KAÜ	2009-2013	18	113	171
14	Kahramanmaraş Sütçü İmam	KSÜ	2008-2012	10	84	99
15	Kırıkkale	KKÜ	2009-2013	10	63	64
16	Kocaeli	KOÜ	2009-2013	6	57	269
17	Mersin	MÜ	2008-2012	7	57	98
18	Muğla Sıtkı Koçman	MSKÜ	2009-2013	4	33	n/a
19	Mustafa Kemal	MKÜ	2009-2013	31	59	283
20	Niğde	NÜ	2009-2013	20	67	308
21	Pamukkale	PAÜ	2009-2013	5	24	43
22	Sakarya	SAÜ	2009-2013	11	142	422
23	Süleyman Demirel	SDÜ	2006-2010	9	53	53
	TOPLAM			225	1 237	3 472
	ORTALAMA			9.8	53.8	157.8¹

Not: ¹ Ortalama 22 üniversite baz alınarak hesaplanmıştır; n/a: İlgili veri mevcut değildir.

dört üniversitenin (KAÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ) ortalamaların üzerinde sayıda hem amaç hem de hedef ve performans göstergesi belirlediği görülürken, 10 üniversite de (ADÜ, BÜ, BEÜ, CBÜ, ÇOMÜ, DÜ, GTÜ, MSKÜ, PAÜ, SDÜ) hem amaç hem de hedef ve performans göstergeleri sayısı bakımından ortalamaların altındadır.

YÖNTEM ve BULGULAR

Sayısal verilerin yanı sıra üniversitelerin stratejik planlarındaki misyon, vizyon, amaç ve hedef ve performans göstergelerinin içeriklerinin de ne olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Bu çerçevede, raporlarda ki niceliksel fazlalığın neden olduğu dağınıklığı giderebilmek için planların bir içerik analizine tabi tutulmaları öngörülmüştür. Ancak, raporlarda özellikle hedef ve performans göstergesi sayıları çok yüksek olduğundan (Tablo 1), bu çalışmada performans göstergelerine ait içerik analizine yer verilmeyecektir. Böylelikle, nicel verilerin yanı sıra, 23 devlet üniversitesinin hazırladığı ilk stratejik planların misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin içerikleri ve bunların hangi konular etrafında kümelendikleri ortaya konulacaktır. Ayrıca, farklı başlıklarda kümelenen misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin hangi üniversitelerce kabul edildiği, bir başka ifadeyle; kaç üniversitenin hangi misyonu, vizyonu, amacı ve hedefi kendi misyonu, vizyonu, amacı ve hedefi olarak tanımladığı görülebilecektir.

Misyon-Vizyon

Tablo 2’de üniversitelerin misyonlarının 14 konu başlığında kümelenildiği görülmektedir. Sıralamaya göre birinci sıradaki

“nitelikli insan kaynağı yetiştirmek” misyonunun 17 üniversite tarafından kabul edildiği görülürken; bunun hemen ardından sırasıyla 14 ve 13 üniversite tarafından belirlenen “ülke ve/veya bölge kalkınmasına katkı sağlamak” ile “topluma ve/veya insanlığa hizmet etmek” misyonları gelmektedir. Ayrıca, “üretim yapmak” (11 üniversite), “bilimsel çalışmalar ve/veya danışmanlık yapmak” (dokuz üniversite), “bilimsel ve/veya teknolojik gelişmelere katkıda bulunmak” (sekiz üniversite) ile “eğitim-öğretim hizmeti sunmak” (beş üniversite) misyonları da üniversitelerin misyon kümelenmesinde üst sıralarda yer alan diğer misyonlardır.

Diğer taraftan, 31 konu başlığında kümelenen üniversitelerin vizyonları Tablo 3’de verilmiştir. Bu kapsamda, “dünya üniversitesi olmak”, “paydaşlarla etkileşim içinde ve işbirliğini sağlayan bir üniversite olmak” ile “ülke ve/veya bölge kalkınmasına önderlik eden ya da katkı sağlayan bir üniversite olmak” vizyon başlıkları yedi üniversite ile en fazla üniversite tarafından kabul edilen vizyonlardır. Bunları takiben, altı üniversite tarafından paylaşılan “katılımcı ve/veya paylaşımcı bir üniversite olmak”, “önde gelen üniversiteler arasında yer almak” ile “yenilikçi ve/veya araştırmacı bir üniversite olmak” ve beş üniversite tarafından belirlenen “bilgi/bilim/teknoloji/sanat üreten bir üniversite olmak”, “birikimlerini toplum hizmetine sunan bir üniversite olmak”, “evrensel değerlere sahip bir üniversite olmak”, “nitelikli mezunlar yetiştiren bir üniversite olmak”, “tanınırlığa sahip bir üniversite olmak”, “tercih edilen bir üniversite olmak” ile “ülke ve/veya bölgesel sorunları çözmeye yönelik çalışmalar yapan bir üniversite olmak” vizyonları sıralamada yer almak-

Tablo 2: Üniversitelerin Misyon Kümelenmeleri

Sıra	Misyon	Üniversiteler	Frekans
1	Nitelikli (araştırmacı, yaratıcı, girişimci, üretken, sorgulayıcı, rekabetçi, etik değerlere saygılı, sosyal vb.) insan kaynağı yetiştirmek	AİBÜ, ADÜ, BÜ, BEÜ, CBÜ, GTÜ, HÜ, KAÜ, KSÜ, KKÜ, KOÜ, MÜ, MSKÜ, MKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ	17
2	Ülke ve/veya bölge kalkınmasına katkı sağlamak (sosyo-kültürel, ekonomik vb. alanlarda)	AİBÜ, ADÜ, BÜ, CBÜ, DÜ, GOÜ, GTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, NÜ	14
3	Topluma ve/veya insanlığa hizmet etmek	ADÜ, AKÜ, BÜ, CBÜ, DÜ, KAÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, PAÜ, SDÜ	13
4	Üretim yapmak (bilgi, bilim, teknoloji, sanat vb.)	BÜ, CBÜ, DÜ, HÜ, İYTÜ, KSÜ, KOÜ, MÜ, MKÜ, PAÜ, SAÜ	11
5	Bilimsel çalışmalar (yayın, proje, AR&GE vb.) ve/veya danışmanlık yapmak	ADÜ, AKÜ, BÜ, GTÜ, İYTÜ, KOÜ, MÜ, PAÜ, SDÜ	9
6	Bilimsel ve/veya teknolojik gelişmelere katkıda bulunmak	AİBÜ, ADÜ, CBÜ, HÜ, İYTÜ, KKÜ, KOÜ, NÜ	8
7	Eğitim-öğretim hizmeti sunmak	AKÜ, İYTÜ, KOÜ, PAÜ, SDÜ	5
8	Çağdaş bir eğitim-öğretim ve bilimsel kültürü oluşturmak	KKÜ, KSÜ, MSKÜ, SAÜ	4
9	Paydaşlarla işbirliği yapmak (ulusal ve uluslararası düzeyde)	BÜ, DÜ, GOÜ, KAÜ	4
10	Sürdürülebilir kalkınma ve gelişmeye katkı sağlamak	ÇOMÜ, HÜ, MÜ	3
11	Çevreye duyarlı hizmet vermek	ADÜ, PAÜ	2
12	Evrensel değerleri, ulusal ve bölgesel değerlerle örtüştürebilmek	MKÜ	1
13	Mensuplarının üniversitelerinden gurur duymalarını sağlamak	MSKÜ	1
14	Yüksek standartlarda, kaliteli, güvenilir ve hızlı hizmet vermek	ADÜ	1

tadırlar. Öte yandan, içerik analiz sonuçlarına göre üniversite misyonlarına göre rakamsal olarak daha fazla olan üniversite vizyonlarının üniversitelere göre dağılımlarının da misyonlara göre daha dağınık olduğu görülmektedir.

Amaçlar

Üniversitelerin belirlediği 225 amacın Tablo 4'de 44 genel başlıkta kümelendiği görülmektedir. Bu çerçevede, içerik analiziyle yapılan genel sınıflandırma takip edildiğinde, üniversiteler

Tablo 3: Üniversitelerin Vizyon Kümelenmeleri

Sıra	Vizyon	Üniversite	Frekans
1	Dünya üniversitesi olmak	ÇOMU, GOÜ, HÜ, KAÜ, KSÜ, MSKÜ, SDÜ	7
2	Paydaşlarla etkileşim içinde ve işbirliğini sağlayan bir üniversite olmak	ÇOMÜ, DÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, MSKÜ, SAÜ	7
3	Ülke ve/veya bölge kalkınmasına önderlik eden ya da katkı sağlayan bir üniversite olmak	İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, MÜ, MSKÜ, PAÜ	7
4	Katılımcı ve/veya paylaşımcı bir üniversite olmak	ADÜ, İYTÜ, KKÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	6
5	Önde gelen üniversiteler arasında yer almak (ulusal ve uluslararası düzeyde)	BÜ, BEÜ, CBÜ, HÜ, MKÜ, KAÜ	6
6	Yenilikçi ve/veya araştırmacı bir üniversite olmak	BÜ, İYTÜ, KKÜ, MKÜ, PAÜ, SAÜ	6
7	Bilgi/bilim/teknoloji/sanat üreten bir üniversite olmak	AKÜ, KKÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	5
8	Birikimlerini toplum hizmetine sunan bir üniversite olmak	AİBÜ, GOÜ, HÜ, MSKÜ, MKÜ	5
9	Evensel değerlere sahip bir üniversite olmak	BÜ, HÜ, KKÜ, MKÜ, SAÜ	5
10	Nitelikli mezunlar yetiştiren bir üniversite olmak	AİBÜ, AKÜ, DÜ, MKÜ, SDÜ	5
11	Tanınırlığa sahip bir üniversite olmak (ulusal ve uluslararası düzeyde)	ADÜ, AKÜ, DÜ, İYTÜ, KOÜ	5
12	Tercih edilen bir üniversite olmak (ulusal ve uluslararası düzeyde)	ADÜ, GOÜ, KKÜ, SAÜ, SDÜ	5
13	Ülke ve/veya bölgesel sorunları çözmeye yönelik çalışmalar yapan bir üniversite olmak	AKÜ, KAÜ, KKÜ, SAÜ, SDÜ	5
14	Bölge üniversitesi olmak	DÜ, GOÜ, SDÜ	3
15	Çağdaş bir üniversite olmak	AİBÜ, ADÜ, KSÜ	3
16	Mensubu olmaktan onur/övünç duyulan bir üniversite olmak	AİBÜ, ADÜ, KÜ	3
17	Rekabet gücüne sahip bir üniversite olmak (bilim, teknoloji, kültür, sanat, spor vb. alanlarda)	MKÜ, NÜ, KKÜ	3
18	Sürekli büyüyen ve gelişen bir üniversite olmak	KKÜ, MKÜ, SAÜ	3
19	Toplam kalite yönetimini öne çıkaran bir üniversite olmak	İYTÜ, KKÜ, SAÜ	3
20	Bilim ve/veya teknolojide ileri düzeyde eğitim, bilimsel çalışmalar ve danışmanlık yapan bir üniversite olmak	GTÜ, İYTÜ	2
21	Disiplinlerarası çalışmaları destekleyen bir üniversite olmak	İYTÜ	1
22	Doğa ve çevre dostu bir üniversite olmak	GOÜ	1
23	Hizmet ve çalışma kalitesini artıran bir üniversite olmak	İYTÜ	1
24	Kurumsal kültürü ve kimliği güçlü bir üniversite olmak	KAÜ	1
25	Küresel arenada Anadolu'nun tarihteki imajını yansıtan bir üniversite olmak	SDÜ	1
26	Proje merkezli bir üniversite olmak	AKÜ	1
27	Saygın bir üniversite olmak	AKÜ	1
28	Şeffaf ve hesap veren bir üniversite olmak	SDÜ	1
29	Uygulamalı eğitime öncelik veren bir üniversite olmak	GOÜ	1
30	Uzaktan eğitimde etkin bir üniversite olmak	SAÜ	1
31	Yükseköğretimde lider bir pozisyonda olmaya yönelik adımlar atan bir üniversite olmak	HÜ	1

Tablo 4: Üniversitelerin Amaç Kümelenmeleri

Sıra	Amaç	Üniversite	Frekans
1	Eğitim-öğretimde kaliteyi (niteliği, etkinliği vb.) artırmak	AİBÜ, ADÜ, AKÜ, BEÜ, CBÜ, ÇOMÜ, DÜ, GOÜ, GTÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	21
2	Bilimsel çalışmaların (yayın, patent, AR&GE vb.) nicelik ve niteliğini (kalitesini, etkinliğini vb.) artırmak	ADÜ, AİBÜ, AKÜ, CBÜ, ÇOMU, DÜ, GTÜ, GOÜ, İYTÜ, KAÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	18
3	Paydaşlarla iletişimi ve işbirliğini geliştirmek (ulusal ve uluslararası)	AİBÜ, BEÜ, CBÜ, GOÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, NÜ, MKÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	16
4	Fiziki altyapıyı geliştirmek ve modernize etmek	ADÜ, BÜ, BEÜ, CBÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, SDÜ	14
5	Mali kaynakları artırmak ve çeşitlendirilmek	AİBÜ, BÜ, CBÜ, ÇOMU, HÜ, İYTÜ, KAÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ, SDÜ	12
6	Kurumsal yapı, imaj ve kültürü geliştirilmek (araştırma üniversitesi, bilgi merkezi, öğrenci merkezli, uzaktan eğitimde öncü vb.)	BÜ, CBÜ, ÇOMU, DÜ, HÜ, KAÜ, KSÜ, MKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	12
7	Yönetim sistemlerinin yeniden yapılandırılmasını sağlamak (şeffaf, katılımcı, hesap verebilir, performans odaklı, toplam kalite yönetimi, iç denetim vb.)	AİBÜ, DÜ, GOÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, MSKÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ, SDÜ	12
8	Üniversitenin tanınırlığını artırmak (ulusal ve uluslararası düzeyde)	AİBÜ, ADÜ, BÜ, DÜ, GOÜ, GTÜ, İYTÜ, KKÜ, KSÜ, MKÜ, NÜ	11
9	İnsan kaynaklarının (akademik ve/veya idari personelin) nicelik ve niteliğini artırmak	BÜ, BEÜ, HÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, MÜ, MKÜ, SAÜ, SDÜ	10
10	Öğrenciler ve/veya mezunların gelişimi desteklemek ve ilişkileri geliştirmek (kişisel, akademik, kültürel, sosyal, sportif, destek hizmetleri, idari işler vb. konularda)	GOÜ, GTÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, MKÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	10
11	Çalışan memnuniyetini artırmak	AİBÜ, İYTÜ, KAÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, NÜ, SAÜ, SDÜ	9
12	Araştırma alt yapısını iyileştirilmek ve geliştirmek	GOÜ, GTÜ, KAÜ, KSÜ, MSKÜ, MKÜ, NÜ, SDÜ	8
13	Bilişim teknolojileri alt yapısını geliştirmek	BÜ, BEÜ, CBÜ, GOÜ, HÜ, NÜ, SAÜ	7
14	Üniversiteye ait olma bilincini, ruhunu ve kültürünü geliştirmek	BÜ, HÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ	7
15	Yerel/ulusal ve/veya uluslararası sorunların (çevre, ekonomi vb.) çözümüne katkı sağlamak	AİBÜ, GTÜ, İYTÜ, KOÜ, MÜ, NÜ, SDÜ	7
16	Çalışanların gelişimini desteklemek (destek hizmetleri vb.) ve ilişkileri geliştirmek	GTÜ, KAÜ, KOÜ, KSÜ, MKÜ, NÜ	6
17	Mali kaynakların etkin kullanımını sağlamak	CBÜ, İYTÜ, KAÜ, MÜ, MKÜ, SAÜ	6
18	Bölge kalkınmasına (sosyo-ekonomik, kültürel vb. alanlarda) katkı sağlamak	BEÜ, DÜ, GOÜ, İYTÜ, KKÜ	5
19	Paydaşlara ve topluma katkı sağlayacak hizmet üretmek ve sunmak	AİBÜ, ADÜ, AKÜ, ÇOMU, İYTÜ	5
20	Tercih edilen bir üniversite olmak (ulusal ve uluslararası düzeyde)	BEÜ, HÜ, İYTÜ, MKÜ, SAÜ	5
21	Hizmetlerin (idari, akademik, destek vb.) daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak	ADÜ, GTÜ, SAÜ, SDÜ	4
22	Nitelikli bireyler yetiştirerek mezunları piyasada aranan bir üniversite olmak	AİBÜ, BEÜ, HÜ, SAÜ	4
23	Üniversite-toplum ilişkilerini geliştirmek	KSÜ, MSKÜ, MKÜ, SAÜ	4

Tablo 4: Devam

Sıra	Amaç	Üniversite	Frekans
24	Öğrenci memnuniyetini artırılmak	KAÜ, SAÜ, SDÜ	3
25	Üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmek	GOÜ, KAÜ, MKÜ	3
26	Eğitim birimlerinin sayısını artırmak	DÜ, GOÜ	2
27	Eğitim-öğretimde ve araştırmada disiplinlerarası etkileşimi artırmak	AİBÜ, İYTÜ	2
28	Öğrenci sayısını artırmak	DÜ, GOÜ	2
29	Sürekli eğitim hizmeti sunmak	AİBÜ, NÜ	2
30	Üniversite içinde ve/veya dışında yaşam kalitesini artırmak	HÜ, KAÜ	2
31	Üniversitenin misyonunu bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutta yerine getirmesini ve etkinliğini artırmasını sağlamak	KSÜ, SAÜ	2
32	Akredite olmak	BÜ	1
33	Araştırma eğitiminin yetkinleştirilmesini sağlamak	MKÜ	1
34	Bilgi ve becerinin gelişmesini sağlayan hizmet ve programlar sunmak	HÜ	1
35	Bölgede sahip olunan tarihsel, sanatsal, sosyo-kültürel varlıkların, kurumun tanıtımında daha etkin olarak kullanılmasını sağlamak	NÜ	1
36	Bölgedeki sanatsal değerlerin bilimsel yöntemlerle araştırılmasını sağlamak	GOÜ	1
37	Engelli öğrenciler için gerekli fiziki donanımı ve bilinci oluşturmak	AİBÜ	1
38	Girişimcilik kültürünü özendirmek	MKÜ	1
39	Öğretim üyelerinin kamu ve özel sektöre yönelik faaliyetlerini artırmak	GTÜ	1
40	Sıfır Emisyon Kampus uygulamasına geçmek	NÜ	1
41	Sivil savunma planını hazırlamak ve birimleri bilgilendirmek	NÜ	1
42	Teknoloji Geliştirme Bölgesinin geliştirilmesini sağlamak	İYTÜ	1
43	Sosyal sorumluluk projelerinin desteklenmesini sağlamak	İYTÜ	1
44	Yeni istihdam alanlarının oluşturulmasını sağlamak	GOÜ	1

tarafından en çok “eğitim-öğretimde kaliteyi artırmak” (21 üniversite) amacının paylaşıldığı görülmektedir. Daha sonra sırasıyla “bilimsel çalışmaların nicelik ve niteliğini artırmak” (18 üniversite), “paydaşlarla iletişimi ve işbirliğini geliştirmek” (16 üniversite) ve “fiziki altyapıyı geliştirmek ve modernize etmek” (14 üniversite) amaçları gelmektedir. Ayrıca, “mali kaynakları artırmak ve çeşitlendirmek”, “kurumsal yapı, imaj ve kültürü geliştirmek” ile “yönetim sistemlerinin yeniden yapılandırılmasını sağlamak” 12 üniversite ve “üniversitenin tanınırlığını artırmak” 11 üniversite tarafından amaç olarak kabul edilen ve amaç kümelenmesinde ilk sıralarda yer alan diğer amaçlardır.

Hedefler

Üniversitelere ait toplam 1237 hedef rakamsal olarak çok fazla olduğundan hedefler yedi farklı alt boyuta ayrılarak içerik analizi yapılmıştır: Eğitim-öğretim, insan kaynakları ve yönetim, mali kaynaklar, tanıtım ve halkla ilişkiler, fiziki ve teknolojik altyapı ile çevre, bilimsel çalışmalar, ve bölgesel, ulusal ve uluslararası paydaşlar.

Üniversitelerin eğitim-öğretime ilişkin belirledikleri hedeflerin 33 başlıkta kümelenildiği görülmektedir (Tablo 5). Bu kapsamda,

“programların/ders içeriklerinin güncellenmesini ve iyileştirilmesini sağlamak” hedefi üniversiteler tarafından en fazla belirlenen hedef olurken (18 üniversite), hemen ardından sırasıyla 15 ve 13 üniversite tarafından kabul edilen “yeni eğitim birimleri kurmak ve açmak” ile “uygulamalı eğitimi yaygınlaştırmak” hedefleri gelmektedir. Bundan başka, eğitim-öğretime ilişkin kümelenmede “eğitim-öğretim ve ilgili diğer hizmetlerin kalitesini artırmak” (12 üniversite), “sürekli eğitim faaliyetlerini geliştirmek ve artırmak” (11 üniversite) ve “öğrenci sayısını artırmak” ile “yabancı dil eğitimini artırmak ve iyileştirmek” (10 üniversite) hedefleri üst sıralarda yer almaktadır.

Üniversitelerin stratejik planlarındaki insan kaynakları ve yönetime ilişkin hedefleri ise içerik analizi sonucuna göre 29 başlıkta kümelenmiştir (Tablo 6). İlk üçte yer alan hedefler sırasıyla “personelin gelişimine yönelik faaliyetler düzenlemek ve/veya geliştirmek” (17 üniversite), “personel sayısını artırmak” ile “personelin niteliğinin yükseltilmesini sağlamak” (14 üniversite) olarak belirlenmiştir. Bunların hemen ardından ise “sunulan hizmet ihtiyacını karşılamak ve hizmetlerin kalitesini artırmak” (13 üniversite) ve “personelin memnuniyetini artırmak” (11 üniversite) hedefleri sıralanmıştır.

Tablo 5: Üniversitelerin Eğitim-Öğretime İlişkin Hedef Kümelenmeleri

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
1	Programların/ders içeriklerinin güncellenmesini ve iyileştirilmesini sağlamak	ADÜ, AİBÜ, AKÜ, BÜ, BEÜ, CBÜ, GOÜ, GTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MSKÜ, NÜ, PAÜ, SDÜ, SAÜ	18
2	Yeni eğitim birimleri (bölüm, program, anabilim dalı, fakülte, yüksekokul vb.) kurmak ve açmak	AKÜ, BEÜ, CBÜ, ÇOMÜ, DÜ, GOÜ, GTÜ, İYTÜ, KSÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ	15
3	Uygulamalı eğitimi (staj, teknik gezi vb.) yaygınlaştırmak	AKÜ, BEÜ, DÜ, GOÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MSKÜ, NÜ, SAÜ	13
4	Eğitim-öğretim ve ilgili diğer hizmetlerin kalitesini artırmak	AKÜ, BÜ, ÇOMÜ, GTÜ, HÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ	12
5	Sürekli eğitim faaliyetlerini (eğitim, kurs, sertifika programları vb.) geliştirmek ve artırmak	AİBÜ, AKÜ, BÜ, HÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, MÜ, NÜ, SAÜ, SDÜ	11
6	Öğrenci sayısını (önlisans, lisans, lisansüstü, ikinci öğretim, uluslararası, mezun vb.) artırmak	ADÜ, ÇOMÜ, DÜ, GTÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, MÜ, SAÜ	10
7	Yabancı dil eğitimini (hazırlık sınıfı vb.) artırmak ve iyileştirmek	ADÜ, BÜ, BEÜ, GTÜ, KAÜ, KSÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	10
8	Öğrencilerin niteliğini artırmak	AİBÜ, DÜ, GTÜ, HÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ	7
9	Öğrencilere sunulan danışmanlık hizmetlerini etkinleştirmek	ADÜ, ÇOMÜ, KSÜ, MSKÜ, NÜ, SAÜ, SDÜ	7
10	Öğretim elemanı ve/veya üyesi başına düşen öğrenci sayısını azaltmak	BEÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MKÜ, PAÜ, SDÜ	7
11	Disiplinlerarası programları oluşturmak ve geliştirmek	AKÜ, ÇOMÜ, GTÜ, İYTÜ, KAÜ, KOÜ	6
12	Bilgisayar destekli eğitim-öğretimi yaygınlaştırmak	BEÜ, KSÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ	5
13	Ders materyallerinin (kitap, ders notu, doküman vb.) basımını gerçekleştirmek	HÜ, KKÜ, KOÜ, PAÜ, SAÜ	5
14	Ders materyallerine (kitap, ders notu, doküman vb.) web ortamında ulaşımı artırmak	AKÜ, HÜ, NÜ, PAÜ, SDÜ	5
15	Programların akreditasyonunu sağlamak	CBÜ, İYTÜ, MÜ, PAÜ	4
16	Nitelikli öğretim elemanı yetiştirmek	ÇOMÜ, İYTÜ, NÜ	3
17	Öğrenci ve ders değerlendirme araçlarının yeterliliğini sağlamak	AKÜ, KKÜ, SAÜ	3
18	Öğrencilerin öğretim elemanlarını değerlendirmesine olanak tanımak	BEÜ, KKÜ, SDÜ	3
19	Uzaktan eğitim programlarının yaygınlaştırılmasını sağlamak	KSÜ, MÜ, SAÜ	3
20	Çekirdek eğitim programı gerçekleştirmek	ADÜ, SDÜ	2
21	e- üniversite uygulamasına geçmek	KSÜ, SDÜ	2
22	Eğitim birimlerinin ulusal ve uluslararası tanınırlık ve eşdeğerliliklerini sağlamak	AİBÜ, KSÜ	2
23	Öğrencilerin eğitim-öğretim faaliyetlerine aktif katılımını sağlamak	ÇOMÜ, NÜ	2
24	Akıllı sınıflar oluşturmak	ADÜ	1
25	Araştırma eğitiminin yaygınlaştırılmasını sağlamak	MKÜ	1
26	Eğitim yönetimini kurmak	MSKÜ	1
27	Eğitim-öğretimde kurumsallaşmayı sağlamak	GTÜ	1
28	Engelli öğrenci oranını belirlemek	AİBÜ	1
29	Engelli öğrencilere sunulan eğitim hizmetlerinin yeterliliğini sağlamak	SAÜ	1

Tablo 5: Devam

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
30	Kurumun ağırlıklı akademik alanı/alanlarını belirlemek ve yeterliliğini sağlamak	SAÜ	1
31	Lisansüstü öğrencilerinin ders verme yeteneklerini geliştirmek amacıyla faaliyetler planlamak	SDÜ	1
32	Programlarda kişisel gelişime (eğitim, sosyal kültür vb.) destek olacak şekilde iyileştirmeler yapmak	SAÜ	1
33	Uzaktan eğitimde verilen derslerin senkron eğitime geçişini sağlamak	SAÜ	1

Tablo 6: Üniversitelerin İnsan Kaynakları ve Yönetime İlişkin Hedef Kümelenmeleri

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
1	Personelin (akademik, idari vb.) gelişimine yönelik faaliyetler (seminerler, hizmet içi eğitim ve oryantasyon programları vb.) düzenlemek ve/veya geliştirmek	ADÜ, AİBÜ, BÜ, CBÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ, PAÜ, SDÜ	17
2	Personel (akademik, idari vb.) sayısını artırmak	ADÜ, AKÜ, BÜ, BEÜ, ÇOMÜ, DÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, MÜ, NÜ, SDÜ	14
3	Personelin (akademik, idari vb.) niteliğinin yükseltilmesini sağlamak	ADÜ, AKÜ, BEÜ, ÇOMÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KSÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ, SAÜ	14
4	Sunulan hizmet (ihale, temizlik, güvenlik, teknik destek, sağlık, ulaşım vb.) ihtiyacını karşılamak ve hizmetlerin kalitesini artırmak (akreditasyonu sağlamak vb.)	ADÜ, AKÜ, BÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MSKÜ, NÜ, SAÜ	13
5	Personelin (akademik, idari vb.) memnuniyetini artırmak	AKÜ, BEÜ, CBÜ, GTÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KSÜ, MÜ, SAÜ, SDÜ	11
6	Birimler ve/veya personel arasında işbirliği, iletişim ve koordinasyonu güçlendirmek	AİBÜ, AKÜ, ÇOMÜ, DÜ, HÜ, KAÜ, KSÜ, MKÜ, SAÜ, SDÜ	10
7	Personelin (akademik, idari vb.) motivasyon artırıcı olanaklara (terfi, ödül, prim vb.) kavuşturulmasını sağlamak	BÜ, ÇOMÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ	10
8	Personelin (akademik, idari vb.) çalışma ortamını iyileştirilmek	AİBÜ, BEÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ	10
9	Personel (akademik, idari vb.) planlaması (norm kadro, eğitim düzeyi, kıdem ortalaması vb.) yapmak	AKÜ, AİBÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ	10
10	Yönetimde yönetişim modeline geçilmesini sağlamak	ÇOMÜ, İYTÜ, KAÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ, SDÜ	10
11	Yönetim etkinliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapmak ve geliştirmek (performans yönetimi, süreç odaklı yönetim, risk analizi, şeffaflık, denetlenebilirlik, stratejik planlama, liderlik yaklaşımı vb.)	AKÜ, GOÜ, İYTÜ, KAÜ, KOÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ, SAÜ, SDÜ	10
12	Personelin (akademik, idari vb.) kurumsal aidiyet, bağlılık ve duyarlılığını geliştirmek	AKÜ, ÇOMÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ, SAÜ	9
13	Kalite geliştirme/yönetim sistemine yönelik çalışmalar yapmak	AİBÜ, BÜ, KAÜ, MSKÜ, NÜ, SAÜ, SDÜ	7
14	Girişimci üniversite anlayışını oluşturmaya yönelik faaliyetler düzenlemek	AİBÜ, KAÜ, KKÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ	6
15	Kurumun ve/veya birimlerin akreditasyonuna yönelik çalışmalar yapmak	BÜ, GOÜ, KAÜ, KKÜ, MÜ, NÜ	6

Tablo 6: Devam

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
16	İdari birimleri yeniden yapılandırmak ve birimler/personel için görev tanımı yapmak	ADÜ, KAÜ, KKÜ, MSKÜ, NÜ, SAÜ	6
17	Akademik kadroların atama ve yükseltme kriterlerini iyileştirmek	ADÜ, KOÜ, GTÜ, SAÜ, SDÜ	5
18	Personele (akademik, idari vb.) yönelik memnuniyet anketi uygulaması yapmak	AİBÜ, İYTÜ, KAÜ, KOÜ, SDÜ	5
19	Birimlerinin ISO 9001: 2000 Kalite Belgesi almasını sağlamak	ADÜ, BÜ, KSÜ, PAÜ	4
20	Etkin bir bilgi yönetim sistemini oluşturulmak	GTÜ, PAÜ, SAÜ	3
21	İnovasyon (yenilikçilik) kültürünün oluşturulmasını sağlamak	KSÜ, MKÜ, MSKÜ	3
22	Birimlerde resmi oryantasyon sürecini başlatmak	NÜ	1
23	Eğitim-öğretim ile uygulama ve hizmet faaliyetleri arasındaki ilişkiyi artırmak	SAÜ	1
24	Öğretim elemanlarının haftalık ders yükünü azaltmak	BEÜ	1
25	Personele ilçelerde görev yapılmasını daha cazip hale getirmek	KSÜ	1
26	Personelin özlük haklarını düzenlenmek	KSÜ	1
27	Resmi yazışmalarda kullanılacak formatları belirlemek	NÜ	1
28	Sivil Savunma Planını hazırlamak	NÜ	1
29	Üniversitenin kayıt-kabul işlemlerinde her yıl iyileştirmeler yapmak	HÜ	1

Tablo 7’de içerik analizi sonucuna göre üniversitelerin stratejik planlarındaki *mali kaynaklara* ilişkin hedeflerin 12 başlık altında kümelendiği görülmekte ve “*mali kaynakları çeşitlendirmek ve geliştirmek*” hedefinin 10 üniversite ile üniversiteler arasında en çok paylaşılan hedef olduğu görülmektedir. Ayrıca, “*öz gelirleri artırmak*” (sekiz üniversite), “*mali kaynakların kullanımında etkinliği ve hesap verebilirliği sağlamak*” (altı üniversite), “*bilimsel çalışmaların desteklenmesi için ayrılan bütçeyi artırmak veya ek bütçe kaynağı yaratılmasını sağlamak*” ile “*döner sermaye gelirlerini artırmak*” (beş üniversite) ve “*üniversite bütçesine genel bütçeden sağlanacak katkının artırılmasını sağlamak*” (üç üniversite) hedefleri üniversitelerin mali kaynaklarına yönelik kabul edilen ve kümelene sıralamasında üst sıralarda yer alan hedeflerdir.

Öte taraftan, üniversitelerin stratejik planlarındaki *tanıtım ve halkla ilişkiler* ile ilgili hedefler 26 başlık altında kümelenemiştir (Tablo 8). Bu kapsamda, “*kurumun tanınırlığını artırmaya yönelik faaliyetleri artırmak*” ile “*mezunlarla ilişkileri geliştirmek*” 18 üniversite tarafından hedef olarak belirlenirken, “*etkinliklerin düzenlenmesini sağlamak*” 17 üniversite tarafından hedef olarak kabul edilmiştir. İlk üç içinde yer alan bu hedeflerin yanı sıra, “*öğrencilere ve/veya mezunlara yönelik kariyer planlama hizmetlerini etkinleştirmek*” (13 üniversite), “*öğrencilerle ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini sağlamak*” (12 üniversite) ve “*basın ve halkla ilişkiler hizmetlerini daha etkin hale getirmek*” (11 üniversite) hedefleri üniversitelerin tanıtım ve halkla ilişkilere yönelik hedef kümeleneğinde ilk sıralarda yer almaktadır.

Tablo 9’da ise üniversitelerin *fiziki ve teknolojik altyapı ile çevreye* ilişkin hedef kümeleneğinde sonucunda 16 başlık sıralanmıştır. İçerik analiziyle elde edilen genel başlıklar takip edildiğinde, “*birimlerinin donanım ihtiyaçlarını sağlamak ve iyileştirmek*”

hedefinin 22 üniversite tarafından paylaşıldığı görülmektedir. Bunun hemen ardından, 20 üniversite tarafından paylaşılan “*açık ve/veya kapalı alanların fiziki altyapılarını düzenlemek ve iyileştirmek*” hedefi gelirken, “*bilişim teknolojileri altyapısını iyileştirmek*” hedefi ise 17 üniversite tarafından kabul edilmiştir. Öte yandan, “*inşaat yatırımlarını tamamlamak ve sayılarını artırmak*” (13 üniversite) ve “*kütüphane altyapısını, donanımını ve fiziki alanını iyileştirilmek*” (11 üniversite) hedefleri fiziki ve teknolojik altyapı ile çevreye ilişkin üniversitelerce en çok paylaşılan diğer hedeflerdir.

Bilimsel çalışmalara yönelik üniversitelerin hedef kümeleneğinde ise 26 başlık altında toplanmıştır (Tablo 10). Bu kapsamda sıralamaya baktığımızda, 19 üniversite tarafından kabul edilen “*proje faaliyetlerini artırmak*” hedefini sırasıyla 17 ve 13 üniversite tarafından belirlenen “*akademik personelin/öğrencilerin bilimsel çalışmalara katılımını desteklemek ve çalışmalarını artırıcı mekanizmaları geliştirmek*” ve “*birimlerce düzenlenecek bilimsel faaliyetlere destek vermek ve sayılarını artırmak*” ile “*yayın ve/veya atf sayısını artırmak*” hedefleri izlenmektedir. Bu hedefleri takiben, “*akademik personelin/öğrencilerin bilimsel etkinliklere katılımını sağlamaya yönelik teşvikler sağlamak*” (10 üniversite) ile “*AR&GE çalışmalarının sayısını ve niteliğini artırmak*” hedefleri üniversiteler arasında bilimsel çalışmalara yönelik en çok paylaşılan ortak hedefler olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 11’de de üniversitelerin *bölgesel, ulusal ve uluslararası paydaşlarla* ilgili belirledikleri hedeflere ilişkin kümelene sonucunda 21 başlık belirlendiği görülmektedir. Bu bağlamda yapılan içerik analizi sonucunda “*paydaşlarla iletişim ve işbirliğini artırmak*” hedefi 20 üniversite tarafından paylaşılırken, hemen ardından gelen “*bölge halkının sorunlarının çözümüne*

Tablo 7: Üniversitelerin Mali Kaynaklarına İlişkin Hedef Kümelenmeleri

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
1	Mali kaynakları çeşitlendirmek ve geliştirmek	AİBÜ, AKÜ, ÇOMÜ, GOÜ, HÜ, KAÜ, MÜ, MKÜ, SAÜ, SDÜ	10
2	Öz gelirleri (ikinci öğretim gelirleri, uzaktan eğitim gelirleri, bağışlar vb.) artırmak	AKÜ, BÜ, CBÜ, İYTÜ, KAÜ, MÜ, MKÜ, NÜ	8
3	Mali kaynakların kullanımında etkinliği ve hesap verebilirliği sağlamak	AKÜ, ÇOMÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ, SDÜ	6
4	Bilimsel çalışmaların (AR&GE, proje, patent alma, yayın vb.) desteklenmesi için ayrılan bütçeyi artırmak veya ek bütçe kaynağı yaratılmasını sağlamak	İYTÜ, KAÜ, MÜ, NÜ, SDÜ	5
5	Döner sermaye gelirlerini artırmak	ADÜ, İYTÜ, KAÜ, MÜ, MKÜ	5
6	Üniversite bütçesine genel bütçeden sağlanacak katkının artırılmasını sağlamak	AKÜ, KAÜ, MÜ	3
7	Fiziki altyapının (açık ve kapalı alan, çevre, donanım vb.) iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik bütçeyi artırmak	İYTÜ	1
8	Mali kaynak yönetimini kurmak	MSKÜ	1
9	Personelin döner sermaye ve ikinci öğretim gelirlerinden faydalanmasını sağlamak	MÜ	1
10	Tanıtım ve iletişim faaliyetleri için bütçeden ödenek ayrılmasını sağlamak	İYTÜ	1
11	Üniversite vaziyet planında yer alan fakat yatırım programında yer almayan birimlerin inşaat projelerini yatırım bütçesine dahil etmek	ADÜ	1
12	Yatırım ödenek kullanım oranını artırmak	CBÜ	1

Tablo 8: Üniversitelerin Tanıtım ve Halkla İlişkilere İlişkin Hedef Kümelenmeleri

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
1	Kurumun tanınırlığını artırmaya yönelik faaliyetleri (cd, broşür, dergi, web sayfası, toplantı, organizasyon vb.) artırmak	AKÜ, BEÜ, ÇOMÜ, DÜ, GOÜ, GTÜ, İYTÜ, HÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ	18
2	Mezunlarla ilişkileri geliştirmek (mezunlar derneği kurmak, mezun takip sistemi oluşturmak, web ve e-mail hizmetleri sunmak vb.)	ADÜ, AİBÜ, BÜ, BEÜ, CBÜ, ÇOMÜ, GOÜ, GTÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, NÜ, MSKÜ, SAÜ, SDÜ	18
3	Etkinliklerin (kültürel, sanatsal, sosyal, sportif vb.) düzenlenmesini sağlamak (öğrencilere, mezunlara, çalışanlara vb. yönelik)	ADÜ, AKÜ, BÜ, BEÜ, ÇOMÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MSKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	17
4	Öğrencilere ve/veya mezunlara yönelik kariyer planlama hizmetlerini etkinleştirmek (kariyer merkezi kurmak, kariyer günleri düzenlemek vb.)	BÜ, ÇOMÜ, DÜ, GTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	13
5	Öğrencilerle ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini sağlamak (anket uygulamak, web ve e-mail hizmeti sunmak vb.)	AİBÜ, BÜ, BEÜ, ÇOMÜ, DÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, İYTÜ, SAÜ	12
6	Basın ve halkla ilişkiler hizmetlerini daha etkin hale getirmek (gazete, e-gazete, bülten vb. hazırlamak, web sitesini etkin kullanmak, medya ile ilişkileri geliştirmek vb.)	ADÜ, AKÜ, BEÜ, GTÜ, GOÜ, İYTÜ, KAÜ, KSÜ, MKÜ, MSKÜ, SAÜ	11
7	Öğrenci toplulukları/konseyleri/kulüpleri/temsilcileri ile faaliyetlerini desteklemek	AKÜ, BÜ, ÇOMÜ, İYTÜ, KAÜ, KOÜ, MÜ, NÜ, SAÜ, SDÜ	10

Tablo 8: Devam

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
8	Öğrencilere (engelli, yabancı vb.) sunulan imkanları (burs, barınma, yolluk, yemek ve part-time çalışma vb.) artırmak	AKÜ, GTÜ, İYTÜ, HÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, SAÜ, SDÜ	9
9	Öğrencilerin ve/veya mezunların memnuniyetini artırmak	CBÜ, DÜ, HÜ, KAÜ, KSÜ, MÜ, MSKÜ, NÜ, SAÜ	9
10	Üniversiteyle ilgili başarıların, çalışmaların ve kararların kamuoyu ile paylaşılmasını sağlamak	AİBÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, SAÜ, SDÜ	7
11	Nitelikli öğrencilerin üniversiteyi tercih etmelerini sağlamak	GOÜ, GTÜ, HÜ, MKÜ, MSKÜ, SAÜ	6
12	Sağlık, sosyal, kültür ve spor hizmetlerinin kalitesini artırmak	ÇOMÜ, GTÜ, KAÜ, MÜ, SAÜ, SDÜ	6
13	Üniversiteye yeni katılan öğrencilere oryantasyon programı düzenlemek	BÜ, BEÜ, ÇOMÜ, İYTÜ, KKÜ, SAÜ	6
14	Öğrencilerin ve/veya mezunların üniversiteye aidiyet bilincini, bağlılığını ve kültürünü geliştirmek	AKÜ, BÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, MKÜ	6
15	Psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetlerini etkinleştirmek	ADÜ, ÇOMÜ, KSÜ, PAÜ, SAÜ	5
16	Sosyal sorumluluk proje ve faaliyetlerini artırmak	AİBÜ, AKÜ, GTÜ, İYTÜ, KSÜ	5
17	Üniversitenin, birimlerin ve öğretim elemanlarının web sayfalarını oluşturmak ve geliştirmek	BEÜ, GTÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ	5
18	Öğrenci başarılarının teşvik edilmesini (ödül vb.) sağlamak	İYTÜ, KOÜ, KSÜ	3
19	Akademisyenlerin akademik ve bilimsel çevrelerde tanınırlığını artırmak	MKÜ, NÜ	2
20	Öğrencilerinin aileleriyle iletişimini geliştirmek	ÇOMÜ, DÜ	2
21	Tanınmış alanında uzman kişilere misafir eğitimci olarak konusu ile ilgili ders, seminer vb. verdirmek	KAÜ, KOÜ	2
22	Üniversite hakkında fikri olmayan kişi oranını düşürmek	MKÜ, NÜ	2
23	Öğrenci kulüplerine ayrılan kaynağı artırmak	SDÜ	1
24	Sanatsal, kültürel ve sportif alanlarda daha başarılı olmak	MSKÜ	1
25	Üniversite logosunun değiştirilmesini sağlamak	KAÜ	1
26	Üniversiteyi markalaştırmak	ÇOMÜ	1

bilimsel çalışmalarla katkıda bulunmak ve *“öğrenci ve öğretim elemanı değişimini artırmak”* hedefleri ise sırasıyla 14 ve 13 üniversite tarafından kabul edilmiştir. Ayrıca, *“üniversite-sana-yi işbirliğinin geliştirilmesini sağlamak”* ile *“halkın sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamına katkıda bulunmak”* (11 üniversite) üniversitelerin bölgesel, ulusal ve uluslararası paydaşlarıyla ilgili hedef kümelenmesinde üst sıralarda yer alan diğer hedeflerdir.

Hedefe Ulaşma

Hedef ve performans göstergelerine bağlı olarak stratejik planlarda performans hedeflerinin de belirlenmesi gerekmektedir. Performans hedefi üniversitelerin stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmak için program döneminde gerçekleştirmeyi planladıkları çıktı-sonuç odaklı hedeflerdir. Ayrıca, belirli, ulaşılabilir, gerçekçi ve performans göstergeleri ile ölçülebilir olmalıdırlar (DPT, 2006: 12, 20). Böylelikle, üniversiteler yıllık olarak hazırladıkları performans programlarından kullandıkları performans göstergelerinin stratejik planlarında belirledikleri performans hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını ya da ne kadar ulaştıklarını izleme ve değerlendirme imkânı bulmak-

tadırlar. Unutulmamalıdır ki, her yıl için hazırlanan performans programları üniversitenin stratejik planında yer alan orta vadeli amaç ve hedeflerinin yıllık dönemlere dönüştürülmüş halidir (Kalkınma Bakanlığı, 2015).

Tablo 12’ de 23 üniversitenin stratejik planlarında performans hedeflerine yer verip vermediklerine ya da ne ölçüde yer verdiklerine; belirledikleri hedeflerle performans göstergelerini ilişkilendirip ilişkilendirmediklerine ve belirledikleri performans hedeflerine ulaşıp ulaşamadıklarına dair bilgiler mevcuttur. Fakat, sadece MSKÜ stratejik planında performans göstergelerine yer vermediğinden bu analize dâhil edilememiştir.

Öncelikle, 6 üniversite (BEÜ, DÜ, GTÜ, KKÜ, SAÜ ve SDÜ) stratejik planlarında performans hedeflerine yer verirken, beş üniversitenin de (AİBÜ, BÜ, HÜ, MÜ ve PAÜ) tüm hedefler için değil sadece bazı hedefler için performans hedefleri belirledikleri görülmektedir. Geriye kalan 11 üniversitenin (ADÜ, AKÜ, CBÜ, ÇOMÜ, GOPÜ, İYTE, KAÜ, KSÜ, KOÜ, MKÜ ve NÜ) ise stratejik planlarında performans hedeflerine yer vermedikleri görülmektedir. Ayrıca, 22 üniversitenin 15’i (ADÜ, AKÜ, BÜ, GOPÜ,

Tablo 9: Üniversitelerin Fiziki ve Teknolojik Altyapı ile Çevreye İlişkin Hedef Kümelenmeleri

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
1	Birimlerin (eğitim, idari, uygulama vb.) donanım (teknik/ teknolojik araç ve gereç, makine-teçhizat, malzeme, bilgisayar vb.) ihtiyaçlarını sağlamak ve iyileştirmek	ADÜ, AİBÜ, AKÜ, BÜ, BEÜ, CBÜ, ÇOMÜ, DÜ, GOÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	22
2	Açık ve/veya kapalı alanların fiziki (çevre düzenleme, yeşillendirme, enerji, su, yol, ulaştırma, iletişim vb.) altyapılarını düzenlemek ve iyileştirmek	ADÜ, AİBÜ, AKÜ, BÜ, BEÜ, ÇOMÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	20
3	Bilişim teknolojileri altyapısını iyileştirmek (otomasyon istemine geçmek, bilgi kaynaklarına ulaşım olanaklarını artırmak, yazılım geliştirmek vb.)	ADÜ, AİBÜ, AKÜ, BÜ, BEÜ, ÇOMÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, KAÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ, SAÜ	17
4	İnşaat yatırımlarını (eğitim ve hizmet binaları, yurt, hastane, laboratuvar vb.) tamamlamak ve sayılarını artırmak	ADÜ, AKÜ, BÜ, CBÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, MÜ, SDÜ	13
5	Kütüphane altyapısını, donanımını ve fiziki alanını iyileştirilmek	BEÜ, ÇOMÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, İYTÜ, KKÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, SAÜ	11
6	Sosyo-kültürel (spor tesisi, sosyal tesis, kreş, vb.) mekanların sayısını artırmak ve altyapı donanımlarını iyileştirmek	CBÜ, GOÜ, İYTÜ, KAÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, SDÜ	9
7	Toplam kapalı alan miktarını artırmak ve iyileştirmek	ADÜ, AKÜ, KOÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ	7
8	Engelliler için gerekli fiziki alan düzenlemelerini yapmak	AİBÜ, KAÜ, KKÜ, MÜ	4
9	Kampus alanlarını öğrenciler ve çalışanlar için bir yaşam merkezi haline getirmek	AKÜ, SDÜ	2
10	Yap-işlet-devret modelini hayata geçirmek	NÜ, SDÜ	2
11	e-devlet uygulamasına geçilmesini sağlamak	BÜ	1
12	İş teknolojilerinin yeterliliğini zenginleştirmek	SAÜ	1
13	Kullanılabilir taşıt sayısını artırmak	ADÜ	1
14	Kütüphanelerde bütünlük bir otomasyon sistemi kurmak	ADÜ	1
15	Saha çalışmalarının etkinliğini artırmak	GTÜ	1
16	Sahip olunan tüm tarihsel ve sosyo-kültürel dokümanları tespit ederek belgelendirmek	NÜ	1

Tablo 10: Üniversitelerin Bilimsel Çalışmalara İlişkin Hedef Kümelenmeleri

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
1	Proje faaliyetlerini (AB, BAP, sanayi, kamu, ortak araştırma vb.) artırmak	ADÜ, AKÜ, BÜ, BEÜ, ÇOMÜ, DÜ, GOÜ, GTÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ, PAÜ, SDÜ	19
2	Akademik personelin/öğrencilerin bilimsel çalışmalara (proje, patent vb.) katılımını desteklemek ve çalışmalarını artırıcı mekanizmaları (ödül, teşvik vb.) geliştirilmek	AİBÜ, AKÜ, BÜ, ÇOMÜ, DÜ, GOÜ, GTÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MSKÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	17
3	Birimlerce düzenlenecek bilimsel faaliyetlere (ulusal ve uluslararası toplantılar vb.) destek vermek ve sayılarını artırmak	AKÜ, BÜ, ÇOMÜ, DÜ, GOÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	13
4	Yayın (kitap, bölüm, özet-tam metin makale, bildiri, çeviri, poster, sözlü sunum, gösterim sayısı) ve/veya atıf sayısını artırmak (ulusal ve uluslararası)	AKÜ, BÜ, BEÜ, CBÜ, DÜ, HÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, MKÜ, NÜ, PAÜ, SDÜ	13
5	Akademik personelin/öğrencilerin bilimsel etkinliklere (kongre sempozyum vb.) katılımını sağlamaya yönelik teşvikler (yolluk, yevmiye ve özendirici politikalar) sağlamak	BÜ, GOÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, SDÜ	10

Tablo 10: Devam

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
6	AR&GE çalışmalarının sayısını ve niteliğini artırmak	AİBÜ, CBÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, KAÜ, KOÜ, MÜ, SAÜ	9
7	Öğretim elemanı ve/veya üyesi başına düşen yayın sayısını artırmak	ADÜ, CBÜ, ÇOMÜ, İYTÜ, MÜ, MKÜ	6
8	Bilimsel çalışmalara yönelik birim (AR&GE laboratuvarı, Tekno-Park, teknoloji transfer ofisi vb.) kurulmasını sağlamak	AKÜ, GOÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, MÜ	6
9	Teknoloji üretimini kolaylaştıracak altyapıyı oluşturmak	ÇOMÜ, DÜ, MÜ, MKÜ, SDÜ	5
10	AR&GE laboratuvarlarında çalışacak personeli ve çeşitliliğini artırmak	AİBÜ, İYTÜ, KAÜ, MKÜ, MSKÜ	5
11	AR&GE laboratuvarların akreditasyonunu sağlamak	ADÜ, AKÜ, KAÜ, SDÜ	4
12	Lisansüstü tezlerin yayına dönüşmesini sağlamak	ADÜ, GOÜ, İYTÜ, KSÜ	4
13	Proje pazarı ve/veya yarışmaları düzenlemek	GTÜ, İYTÜ, KOÜ, MÜ	4
14	Araştırma ve uygulama merkezlerinde yürütülen çalışma ve hizmetleri etkinleştirmek	ADÜ, AKÜ, SDÜ	3
15	Araştırma ve uygulama merkezlerinin sayısını artırmak	ÇOMÜ, GOÜ, KAÜ	3
16	Lisansüstü eğitimde bilimsel çalışmaların (yayın, proje vb.) artırılmasını sağlamak	AİBÜ, KKÜ, SDÜ	3
17	Bilgi üretimi ve paylaşımını sağlamak	AKÜ, ÇOMÜ	2
18	Bilimsel ve teknolojik yeniliklerin düzenli olarak takip edilebilmesini sağlamak	ÇOMÜ, KAÜ	2
19	Lisansüstü tez danışmanlığı hizmetinin kalitesini artırmak	GTÜ, SDÜ	2
20	Araştırma yönetimini kurmak	MSKÜ	1
21	Bilimsel araştırma, yayın ve etik komisyonunun etkinliğini artırmak	KAÜ	1
22	Bilimsel araştırmalara yönelik donanım parkı envanterinin bir araya getirilmesini sağlamak	KOÜ	1
23	Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde görevlendirilen akademik personelin sayısını artırmak	İYTÜ	1
24	Tez değerlendirme sürecini daha şeffaf ve etkin hale getirmek	GTÜ	1
25	Uygulamaya dönük lisansüstü tez yapılmasını sağlamak	PAÜ	1
26	Akademik personelin araştırma alanında yetkinleştirilmesini sağlamak	MKÜ	1

GTÜ, HÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, ve SDÜ) stratejik planlarında hedeflere yönelik performans göstergelerini belirlemişler; bir başka ifadeyle, hazırladıkları planlarda göstergelerini hedeflerden bağımsız toplu halde vermemişlerdir. Öte yandan, sadece 5 üniversitenin (BEÜ, GTÜ, KKÜ, SAÜ ve SDÜ) performans programlarından stratejik planlarında belirledikleri performans hedeflerine ulaşmış oldukları izlenebilmektedir. Böylelikle, bu beş üniversite tarafından hazırlanan plan ve raporların diğer üniversitelere göre daha iyi, doğru ve kapsamlı hazırlandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

SONUÇLAR

Bu çalışmada, ülkemizde 1992 yılında kurulan 23 devlet üniversitesinin hazırladıkları ilk stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler incelenmiştir. Böylelikle, içe-

rik analizi yöntemi kullanılarak üniversitelerin misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerinin hangi başlıklar altında kümelendikleri gösterilmiştir. Bir başka ifadeyle, üniversitelerin rapor ve programları için nitel veriler nicel hale getirilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede, misyon vizyon, amaç ve hedeflerin kaç ve hangi üniversite tarafından kabul edildikleri gözlemlenebilir hale getirilmiştir.

Özet olarak, içerik analizi sonuçlarına göre 23 devlet üniversitesinin stratejik planlarında yer alan misyonların 14, vizyonların 31 ve amaçların ise 44 genel başlık altında kümelendiği görülmektedir. Ayrıca, 1237 hedef ise toplamda 163 hedef başlığı altında kümelendiği görülmüştür. Üniversitelerin hedeflerinin en çok eğitim-öğretim alt başlığı altında kümelendiği görülürken (33 hedef), hedef kümelenebilmesinin en az olduğu alan ise mali

Tablo 11: Üniversitelerin Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Paydaşlara İlişkin Hedef Kümelenmeleri

Sıra	Hedef	Üniversite	Frekans
1	Paydaşlarla (bölgesel, ulusal ve uluslar arası üniversite ve araştırma merkezleri, kamu kurumları, sanayi, STK'lar vb.) iletişim ve işbirliğini artırmak	AİBÜ, BÜ, BEÜ, CBÜ, ÇOMÜ, DÜ, GOÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ, PAÜ, SAÜ, SDÜ	20
2	Bölge halkının sorunlarının çözümüne bilimsel çalışmalarla (proje, makale, seminer, toplantı vb.) katkıda bulunmak	AİBÜ, ÇOMÜ, DÜ, GOÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, MKÜ, MSKÜ, NÜ, SDÜ	14
3	Öğrenci ve öğretim elemanı değişimini artırmak (değişim programları, ikili anlaşmalar vb.)	BÜ, BEÜ, CBÜ, GOÜ, GTÜ, HÜ, İYTÜ, KAÜ, KKÜ, KOÜ, KSÜ, MÜ, NÜ	13
4	Üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesini sağlamak	AİBÜ, BEÜ, DÜ, GTÜ, İYTÜ, KAÜ, KOÜ, KSÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ	11
5	Halkın (bölge ve/veya ülke) sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamına katkıda bulunmak	ADÜ, AKÜ, BEÜ, ÇOMÜ, HÜ, KAÜ, KKÜ, MÜ, MKÜ, NÜ, SAÜ	11
6	Üniversite- halk (bölge ve/veya ülke) işbirliğini geliştirmek	AİBÜ, AKÜ, BEÜ, ÇOMÜ, DÜ, KAÜ, KKÜ, KSÜ, SAÜ	9
7	Kamu ve özel kuruluşlara verilen hizmeti (AR&GE, hizmet içi eğitim, danışmanlık vb.) artırmak	ADÜ, AİBÜ, CBÜ, KAÜ, KSÜ, MÜ, NÜ, SAÜ	8
8	Paydaş memnuniyetini sağlamaya ve artırmaya yönelik çalışmalar (anket uygulamak, öneri ve şikayet sistemleri kurmak, veri tabanı oluşturmak vb.) yapmak	CBÜ, HÜ, KAÜ, KOÜ, MÜ, NÜ	6
9	Üniversitelerle birlikte ortak programlar geliştirmek (ulusal ve/veya uluslararası)	DÜ, KAÜ, KKÜ, PAÜ	4
10	Üniversite-çevre ve tarım işbirliğini geliştirmek	AİBÜ, BEÜ, ÇOMÜ, NÜ	4
11	Avrupa Üniversiteler Birliği'ne veya diğer uluslararası kuruluşlara üye olmak	AKÜ, KAÜ, MÜ	3
12	Eğitim kurumları ile yapılan ikili anlaşma sayısını artırmak (ulusal ve uluslararası)	ADÜ, KKÜ, MÜ	3
13	Bölgenin ihtiyaç duyduğu yeni bölümler ve merkezler açmak	DÜ, KKÜ	2
14	Paydaların üniversite hizmetlerinden (kütüphane, sağlık vb.) faydalanma oranını artırmak	PAÜ, KSÜ	2
15	Bölge için iyi bir teknolojik kaynak olmayı başarmak	HÜ	1
16	Bölge kaynaklarının optimum düzeyde kullanımını sağlamak	DÜ	1
17	İş geliştirme merkezi kurmak	KAÜ	1
18	Kurum dışı ilişkiler yönetimini kurmak	MSKÜ	1
19	Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde faaliyet gösteren firma sayısının (yazılım, yazılım dışı, vb.) artırılmasını sağlamak	İYTÜ	1
20	Uluslararası uygulama ve hizmet faaliyetlerini artırmak	SAÜ	1
21	Üniversite birimlerinin bölgesel referans merkezi olmalarını sağlamak	KSÜ	1

kaynaklardır (12 hedef). Ayrıca, diğer alt başlıklar altında belirlenen hedeflere baktığımızda ise insan kaynakları ve yönetimin 29, tanıtım ve halkla ilişkilerin 26, fiziki ve teknolojik altyapı ile çevrenin 16, bilimsel çalışmaların 26, bölgesel, ulusal ve uluslararası paydaşların 21 başlık altında kümelenmiş görülmüştür. Öte yandan, içerik analizi sonucunda toplamda 48 hedefin (hedeflerin %30'unun) kümelenme sonucunda sadece birer üniversite tarafından kabul edilmesi dikkat çekici bir başka unsurdur.

Genel olarak, üniversitelerin eğitim-öğretim, insan kaynakları ve yönetim, mali kaynaklar, tanıtım ve halkla ilişkiler, fiziki ve teknolojik altyapı ile çevre, bilimsel çalışmalar ve bölgesel, ulusal ve uluslararası paydaşlara ilişkin yedi alt başlıkta kümelenen hedefleri kendi içlerinde de alt gruplara ayrılarak kümelenme başlıkları artırılabilir. Örneğin; mali kaynaklara yönelik tanımlanan "öz gelirleri artırmak" hedefi "ikinci öğretim gelirlerini artırmak", "bağışları artırmak" ya da "uzaktan eğitim gelirlerini artırmak" vb. alt hedefler şeklinde kümelenebilecekken;

Tablo 12: Üniversiteler için Değerlendirme

Sıra	1992 Yılında Kurulan Üniversiteler	Kısaltmalar	Performans Hedefi	Hedef-Performans Göstergesi Bağlantısı	Hedefe Ulaşma
1	Abant İzzet Baysal	AİBÜ	K	H	H
2	Adnan Menderes	ADÜ	H	E	H
3	Afyon Kocatepe	AKÜ	H	E	H
4	Balıkesir	BÜ	K	E	H
5	Bülent Ecevit	BEÜ	E	H	E
6	Celal Bayar	CBÜ	H	H	H
7	Çanakkale Onsekiz Mart	ÇOMÜ	H	H	H
8	Dumlupınar	DÜ	E	H	H
9	Gaziosmanpaşa	GOPÜ	H	E	H
10	Gebze Teknik	GTÜ	E	E	E
11	Harran	HÜ	K	E	H
12	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	İYTE	H	H	H
13	Kafkas	KAÜ	H	E	H
14	Kahramanmaraş Sütçü İmam	KSÜ	H	H	H
15	Kırıkkale	KKÜ	E	E	E
16	Kocaeli	KOÜ	H	E	H
17	Mersin	MÜ	K	E	H
18	Muğla Sıtkı Koçman	MSKÜ	n/a	n/a	n/a
19	Mustafa Kemal	MKÜ	H	E	H
20	Niğde	NÜ	H	E	H
21	Pamukkale	PAÜ	K	E	H
22	Sakarya	SAÜ	E	E	E
23	Süleyman Demirel	SDÜ	E	E	E

E: Evet; H: Hayır; K: Kısmen; n/a: İlgili veri mevcut değildir.

eğitim-öğretime ilişkin belirlenen “*öğrenci sayısını artırmak*” hedefi için de “*önlisans öğrenci sayısını artırmak*” veya “*lisansüstü öğrenci sayısını artırmak*” vb. şekilde alt hedefler belirlenebileceği ilgili tablolardan görülebilmektedir.

Üniversitelerin belirledikleri amaç ve hedeflerin içeriklerinin birbirleriyle büyük ölçüde uyumlu olmasına rağmen; çoğu durumda belirlenen amaç ve hedefleri kabul eden üniversite sayılarındaki uyumsuzluk da dikkat çekicidir. Bu durumda stratejik planlarda üniversitelerin amaçlarına yönelik çokta uygun bir planlama yapılmadığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca, bazı hedeflerin içerik olarak amaçlarla aynı olması ya da ölçülebilir olmaması da stratejik planlarda hedefler oluşturulurken yapılan hatalardan bir diğeri olarak göze çarpmaktadır. Örneğin, üniversitelerin “*mali kaynakları artırmak ve çeşitlendirmek*” ve “*eğitim-öğretimde kaliteyi artırmak*” amaçları için belirledikleri hedeflerin “*mali kaynakları çeşitlendirmek ve geliştirmek*” ile “*eğitim-öğretim ve ilgili diğer hizmetlerin kalitesini artırmak*” olması gibi. Dolayısıyla, bu durumda üniversitelerin stratejik planlama sürecinde çok fazla sayıda amaç ve hedef belirlemekten ziyade, amaç ve hedefler arasında uyuma ya da ölçülebilir hedefler belirlemeye odaklanmaları gerektiğini açıkça göstermektedir.

Fakat, çalışmada kullanılan raporlarda üniversitelerin topladıkları bilgi ve tuttıkları istatistiklerinin ilgili dönemde yetersiz kalması hedeflenen ölçütleri belirlemeyi zorlaştırmıştır. Ayrıca, çoğu raporda performans programlarının ilk yıllarında çok yüksek tutulan gösterge ölçütlerinin daha sonraki yıllarda revize edildiği görülmektedir. Öte taraftan, performans programlarında bazı hedeflere yönelik olarak yanlış göstergelerin kullanılması ya da belirlenen performans göstergeleri ile ölçü birimleri arasındaki uyumsuzluklar hazırlanan performans programının yetersizliğini gösteren diğer unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Bütün bu unsurlar üniversitelerin performans hedeflerine ne ölçüde ulaştığına dair analiz yapmayı iyice güçleştirmiştir. Böylelikle, üniversitelerin hazırladığı ilk stratejik planların stratejik planlama yönetiminin asıl hedefinin uzağında kaldığı söylenebilir. Tabi ki de bu çalışmada, Türkiye’deki tüm üniversiteler ele alınmadığından bütün için kesin bir yargıya varmak mümkün olmayabilir ama seçilen örneklemin bir yol gösterici olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, üniversitelerin daha sonraki dönemler için hazırladıkları stratejik planlarında içerik analizine tabi tutulması, üniversitelerin eksikliklerini ne ölçüde giderdiklerini ortaya koymak açısından yerinde olacaktır.

Bu kapsamda, üniversitelerde performans bilgisinin elde edilmesi ve yorumlanmasında yeterli sayıda nitelikli personelin bulunmaması, performans bilgisinin bütçe tahsisinde nasıl kullanılacağı konusundaki belirsizliği de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, üniversitelerde hazırlanan stratejik plan, performans programı ve bütçe arasında halen hedeflenen bağın kurulamadığı görülmektedir. Bu çerçevede, bu sürecin iyileştirilmesi için salt kanun ve mevzuat düzenlemelerinin yetmeyeceği; üniversitelerde uygulanan yeni bütçeleme sürecinin kurumsal düzeyde sahiplenmeye, eğitime, koordinasyona ve farkındalığa ihtiyacı olduğu ortadadır. Bir başka ifadeyle, önemli olan üniversitelerde 5018 sayılı Kanunla getirilen yeni düzenlemeleri ve mekanizmaları hayata geçirecek ve içselleştirecek bir yönetim yapısını oluşturmaktır.

KAYNAKLAR

- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/lh1NY+AbantIzzetBaysalUniversitesiSP0913.pdf>
- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/Ox1v6+AIBU_2010_Yili_Performans_Programi.pdf
- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/D5U7k+Abant_Izzet_Baysal_Universitesi_2011_yili_Performans_Programi.pdf
- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/GP4Rk+AIBU_2012_Yili_Performans_Programi.pdf
- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Performans Programı (2013)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/NyLbc+AIBU_2013_Yili_Performans_Programi.pdf
- Adnan Menderes Üniversitesi Stratejik Planı (2008-2012)*. Retrieved from http://www.idari.adu.edu.tr/db/strateji/webfolders/topics/ADU_stratejik_plan-2008-2012.pdf
- Adnan Menderes Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from <http://www.idari.adu.edu.tr/db/strateji/webfolders/topics/ADU%202010%20Mali%20Yili%20Performans%20Programi.pdf>
- Adnan Menderes Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from <http://www.idari.adu.edu.tr/db/strateji/webfolders/topics/ADU%202011%20Mali%20Yili%20Performans%20Programi.pdf>
- Adnan Menderes Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from <http://www.idari.adu.edu.tr/db/strateji/webfolders/topics/ADU%202012%20YILI%20PERFORMANS%20PROGRAMI.pdf>
- Afyon Kocatepe Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/h3Gfw+AfyonKocatepeUniversitesiSP0913.pdf>
- Afyon Kocatepe Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/22VWq+Afyon_Kocatepe_Universitesi_2010_yili_Performans_Programi.pdf
- Afyon Kocatepe Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/mgOQa+Afyon_Kocatepe_Universitesi_2011_yili_Performans_Programi.pdf
- Afyon Kocatepe Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/dEq4+Afyon_Kocatepe_Universitesi_2012_yili_Performans_Programi.pdf
- Afyon Kocatepe Üniversitesi Performans Programı (2013)*. Retrieved from <http://strateji.aku.edu.tr/wp-content/uploads/sites/38/2015/12/2013-PERFORMANS-PROGRAMI.pdf>
- Balikesir Üniversitesi Stratejik Planı (2006-2010)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/qKyKO+BalikesirUniversitesiSP0610.pdf>
- Balikesir Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/XQPWS+Balikesir_Universitesi_2010_yili_Performans_Programi.pdf
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi* (DPT'nin 42. Kuruluş Yılı Özel Sayı), 11-19.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 1-11.
- BUMKO. (2009). *Performans programı hazırlama rehberi*. TC. Maliye Bakanlığı. Retrieved from [www.bumko.gov.tr/PEP\(29.08.2015\)](http://www.bumko.gov.tr/PEP(29.08.2015)).
- Bülent Ecevit Üniversitesi Stratejik Planı (2008-2012)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/OkmDA+ZonguldakKaraelmasUniversitesiSP08-12.pdf>
- Bülent Ecevit Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/H1Sii+BEU_2010_Yili_Performans_Programi.pdf
- Bülent Ecevit Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/aKF4i+BEU_2011_Yili_Performans_Programi.pdf
- Bülent Ecevit Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/inTO4+BEU_2012_Yili_Performans_Programi.pdf
- Celal Bayar Üniversitesi Stratejik Planı (2008-2012)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/IG73A+CelalBayarUniversitesiSP0812.pdf>
- Celal Bayar Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/kaA47k+cbu_performans_2010.pdf
- Celal Bayar Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/6EVAe+cbu_performans_2011.pdf
- Celal Bayar Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/25tLM+cbu_performans_2012.pdf
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Stratejik Planı (2008-2012)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/5U9Oi+canakkale_universitesi_stratejik_plan_2008-2012.pdf
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/Usc52+COMU_performans_prg_2010_.pdf
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/ysFJQ+COMU_performans_prg_2011_.pdf
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/Y6gam+COMU_performans_prg_2012_.pdf

- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_2_Surum.pdf (15.08.2015).
- Dumlupınar Üniversitesi Stratejik Planı (2008-2012). Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/rKLlQ+DumlupinarUniversitesiSP0812.pdf>
- Dumlupınar Üniversitesi Performans Programı (2010). Dumlupınar Üniversitesi, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kütahya.
- Dumlupınar Üniversitesi Performans Programı (2011). Dumlupınar Üniversitesi, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kütahya.
- Dumlupınar Üniversitesi Performans Programı (2012). Dumlupınar Üniversitesi, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kütahya.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Ankara: DPT Yayınları (Yayın No: 2759).
- Gaziosmanpaşa Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013). Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/tum0G+GOPSP0913.pdf>
- Gaziosmanpaşa Üniversitesi Performans Programı (2010). Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/aEZhW+2010_yili_GOP_Universitesi_Faaliyet_Raporu.pdf
- Gaziosmanpaşa Üniversitesi Performans Programı (2011). Retrieved from http://strateji.gop.edu.tr/dosya/10_12_YYYY_03_07_37.pdf
- Gaziosmanpaşa Üniversitesi Performans Programı (2012). Retrieved from http://strateji.gop.edu.tr/dosya/10_12_YYYY_03_07_12.pdf
- Gaziosmanpaşa Üniversitesi Performans Programı (2013). Retrieved from http://strateji.gop.edu.tr/dosya/10_12_YYYY_03_10_49.pdf
- Gebze Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013). Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/BTV04+GYTESP0913.pdf>
- Gebze Teknik Üniversitesi Performans Programı (2010). Retrieved from http://www.gtu.edu.tr/Files/Idari_Birimler/06_Strateji_Gelistirme_Daire_Baskanligi/02_Performans_Program/03_2010_GYTE_Performans_Programi_Son_.pdf
- Gebze Teknik Üniversitesi Performans Programı (2011). Retrieved from http://www.gtu.edu.tr/Files/Idari_Birimler/06_Strateji_Gelistirme_Daire_Baskanligi/02_Performans_Program/02_2011_YI_Performans_Programi.pdf
- Gebze Teknik Üniversitesi Performans Programı (2012). Retrieved from http://www.gtu.edu.tr/Files/Idari_Birimler/06_Strateji_Gelistirme_Daire_Baskanligi/02_Performans_Program/01_2012_Yili_Performans_Programi_25.10.2011.pdf
- Gebze Teknik Üniversitesi Performans Programı (2013). Retrieved from http://www.gtu.edu.tr/Files/Idari_Birimler/06_Strateji_Gelistirme_Daire_Baskanligi/02_Performans_Program/2013_YC4%B1I%C4%B1_Performans_Programi_03.11.2012%5B1%5D.pdf
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Harran Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013). Retrieved from http://www.harran.edu.tr/harran/stratejik_plan.pdf
- Harran Üniversitesi Performans Programı (2010). Retrieved from <http://www.harran.edu.tr/tr/duyurular/2014/08/354/strateji-gelistir-dai-bskligi-raporlari>
- Harran Üniversitesi Performans Programı (2011). Retrieved from <http://www.harran.edu.tr/tr/duyurular/2014/08/354/strateji-gelistir-dai-bskligi-raporlari>
- Harran Üniversitesi Performans Programı (2012). Retrieved from <http://www.harran.edu.tr/tr/duyurular/2014/08/354/strateji-gelistir-dai-bskligi-raporlari>
- Harran Üniversitesi Performans Programı (2013). Retrieved from <http://www.harran.edu.tr/tr/duyurular/2014/08/354/strateji-gelistir-dai-bskligi-raporlari>
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Stratejik Planı (2008-2012). Retrieved from http://web.iyte.edu.tr/strateji/dosya/Stratejik_Plan_2008-2012.pdf
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Performans Programı (2010). Retrieved from <http://web.iyte.edu.tr/strateji/stratejiWEB/?sayfa=raporlar&menu=mana>
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Performans Programı (2011). Retrieved from <http://web.iyte.edu.tr/strateji/stratejiWEB/?sayfa=raporlar&menu=mana>
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Performans Programı (2012). Retrieved from <http://web.iyte.edu.tr/strateji/stratejiWEB/?sayfa=raporlar&menu=mana>
- Kafkas Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013). Retrieved from <http://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/sgdb/file/KA%C3%9C%202009-2013%20STRATEJ%C4%B0K%20PLANI.pdf>
- Kafkas Üniversitesi Performans Programı (2010). Retrieved from <http://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/sgdb/file/KA%C3%9C%202010%20YILI%20PERFORMANS%20PROGRAMI.pdf>
- Kafkas Üniversitesi Performans Programı (2011). Retrieved from [http://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/sgdb/file/KA%C3%9C%202011%20YILI%20PERFORMANS%20PROGRAMI\(1\).pdf](http://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/sgdb/file/KA%C3%9C%202011%20YILI%20PERFORMANS%20PROGRAMI(1).pdf)
- Kafkas Üniversitesi Performans Programı (2012). Retrieved from <http://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/sgdb/file/KA%C3%9C%202012%20YILI%20PERFORMANS%20PROGRAMI.pdf>
- Kafkas Üniversitesi Performans Programı (2013). Retrieved from <http://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/sgdb/file/KA%C3%9C%202013%20YILI%20PERFORMANS%20PROGRAMI.pdf>
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Stratejik Planı (2008-2012). Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/0k9Ls+KahramanmarasSutculmamiUniversitesiSP0812.pdf>
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Performans Programı (2010). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Kahramanmaraş.
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Performans Programı (2011). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Kahramanmaraş.
- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Performans Programı (2012). Retrieved from http://strateji.ksu.edu.tr/depo/belgeler/2012%20performans%20program%C4%B1_1506261126578048.pdf
- Kalkınma Bakanlığı (2015). *Kamu'da stratejik yönetim*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/tr/>
- Kırıkkale Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013). Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/ibF6u+KirkkaleUniversitesiSP0913.pdf>
- Kırıkkale Üniversitesi Performans Programı (2010). Kırıkkale Üniversitesi, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kırıkkale.
- Kırıkkale Üniversitesi Performans Programı (2011). Kırıkkale Üniversitesi, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kırıkkale.

- Kırıkkale Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Kırıkkale Üniversitesi, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kırıkkale.
- Kırıkkale Üniversitesi Performans Programı (2013)*. Retrieved from <http://docplayer.biz.tr/711198-Kirikale-universitesi-2013-mali-yili-performans-programi.html>
- Kocaeli Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/YqPCq+KocaeliUniversitesiSP0913.pdf>
- Kocaeli Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/mGQu8+2010_YILI_PERFORMANS_PROGRAMI.pdf
- Kocaeli Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/eufdg+2011_YILI_PERFORMANS_PROGRAMI.pdf
- Kocaeli Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/Bz1Vo+2012_YILI_PERFORMANS_PROGRAMI.pdf
- Kocaeli Üniversitesi Performans Programı (2013)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/X4o9Q+2013_YILI_PERFORMANS_PROGRAMI_baski_31_01_2013.pdf (15.12.2015).
- Maliye Bakanlığı (2004). *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak)*. T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Mersin Üniversitesi Stratejik Planı (2008-2012)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/1zpfU+MersinUniversitesiSP0812.pdf> (15.12.2015).
- Mersin Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from <http://mersin.edu.tr/uploads/406/files/2010%20yili%20performans%20programi.pdf> (15.12.2015).
- Mersin Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from http://mersin.edu.tr/uploads/406/files/2011_yili_performans_programi.pdf
- Mersin Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from <http://mersin.edu.tr/uploads/406/files/perprog2012.pdf>
- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/XzSvQ+MuglaUniversitesiSP0913.pdf>
- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Muğla.
- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Performans Programı (2013)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/AxlMe+mugla_sitki_kocman_universitesi_2013_performans_programi.pdf
- Mustafa Kemal Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Roycy+MustafaKemalUniversitesiSP0913.pdf>
- Mustafa Kemal Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/ymzLs+Mustafa_Kemal_Universitesi_2010PP.pdf
- Mustafa Kemal Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/vz732+2011_Mali_Yili_Performans_Programi.pdf
- Mustafa Kemal Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/Xe9VA+2012_Mali_Yili_Performans_Programi.pdf
- Mustafa Kemal Üniversitesi Performans Programı (2013)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/z37uS+MustafaKemalUniversitesi2013PP.pdf>
- Niğde Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/2DUQ4+NigdeUniversitesiSP0913.pdf>
- Niğde Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from <http://www.nigde.edu.tr/sgdb/page.php?page=16>
- Niğde Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from <http://www.nigde.edu.tr/sgdb/page.php?page=16>
- Niğde Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from <http://www.nigde.edu.tr/sgdb/page.php?page=16>
- Niğde Üniversitesi Performans Programı (2013)*. Retrieved from <http://www.nigde.edu.tr/sgdb/page.php?page=16>
- Özen, A. (2008). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*. T.C. Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Pamukkale Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/yftZo+PamukkaleUniversitesiSP0913.pdf>
- Pamukkale Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/hnGjo+Pamukkale2010PP.pdf>
- Pamukkale Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/n5Q92+Pamukkale2011PP.pdf>
- Pamukkale Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/rg3Yu+Pamukkale2012PP.pdf>
- Pamukkale Üniversitesi Performans Programı (2013)*. Retrieved from http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/l8Lrc+2013_Yili_Performans_Programsitei_docx_mustafa_docx16_01_2013.pdf
- Sakarya Üniversitesi Stratejik Planı (2009-2013)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/NrNOC+SakaryaUniversitesiSP0913.pdf>
- Sakarya Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Sakarya Üniversitesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Sakarya.
- Sakarya Üniversitesi Performans Programı (2011)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/B7Wvw+SakaryaUniversitesi2011PP.pdf>
- Sakarya Üniversitesi Performans Programı (2012)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/Gs5L6+SakaryaUniversitesi2012PP.pdf>
- Sakarya Üniversitesi Performans Programı (2013)*. Sakarya Üniversitesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Sakarya.
- Söyler, İ. (2006), Kamu mali yönetim sisteminin bütçe teknik ve süreçlerindeki değişiklikler ve yenilikler açısından değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 283-300.
- Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2006-2010)*. Retrieved from <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/MBIZs+SuleymanDemirelUniversitesiSP0610.pdf>
- Süleyman Demirel Üniversitesi Performans Programı (2010)*. Retrieved from <http://sgdb.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/95/files/performans-programi-2010-28032012.pdf>