

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**TÜRKİYE'DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK
PLANLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI:
TRB-1 BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN HAZIRLAYAN
Prof. Dr. Selma KARATEPE Nur OMAK COŞKUN

MALATYA-2023

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

TÜRKİYE'DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK
PLANLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI:
TRB-1 BÖLGESİ ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN

Nur OMAK COŞKUN

DANIŞMAN

Prof. Dr. Selma KARATEPE

MALATYA 2023

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Selma KARATEPE danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı: TRB-1 Bölgesi Örneği”** başlıklı tez çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım tüm kaynakları hem metin içerisinde hem de kaynakça bölümünde uygun bir şekilde yerleştirdiğimi belirtir, onurumla doğrularım.

Nur OMAK COŞKUN

Malatya, 2023

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince ve bu araştırmanın tamamlanmasında rehberlik yapan ve bilimsel katkılarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Selma KARATEPE' ye, Tez İzleme Komitesinde yer alarak görüş ve önerileri ile araştırmanın niteliğinin artmasına destek olan Prof. Dr. S. Mustafa ÖNEN ve Prof. Dr. Oğuzhan GÖKTOLGA hocalarıma, araştırmaya sunduğu katkılarından ötürü, Doç. Dr. M. Burhanettin COŞKUN ve Dr. Öğr. Üyesi Nazlı NALCI ARIBAŐ' a teşekkürlerimi arz ederim.

Eğitim hayatım boyunca ve tez yazma sürecinde verdikleri manevi destek ve emeklerinden dolayı annem, babam ve eőime, bu süreçte ayrı kaldığım sevgili kızım Pelin'e en içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Nur OMAK COŞKUN

Malatya, 2023

ÖZET

TÜRKİYE’DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLANLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI: TRB-1 BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Nur OMAK COŞKUN

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Selma KARATEPE
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

Günümüzde özel kurumlarda artan rekabet koşullarının devlet kurumlarında da etkili olması, Türkiye’de devlet üniversitelerinin üstlendikleri sorumlulukların kapsamını genişletmekte ve Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının temel unsurlarını benimsemelerini gerekli kılmaktadır. Stratejik plan ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışına yönelik uygulamalar, YKY anlayışının Türkiye’de devlet üniversitelerine yansımaları olarak değerlendirilebilir. Türkiye’de devlet üniversitelerinin, stratejik planlarında Toplam Kalite Yönetimi anlayışı hakim kılınmak isteniyorsa; stratejik kararların alınması ve hayata geçirilmesinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temel ilkelerinin uygulanması gerekmektedir. Türkiye’de devlet üniversitelerinde söz konusu çalışmaların başlatılması “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile gerçekleşmiş ve üniversitelerce hazırlanan stratejik planların her aşamasında önem teşkil eden kalite politikalarının, stratejik hedeflerle bağlantılı ve örgütün bütün birim ve bölümlerini kapsayacak şekilde uygulamaya geçirilmesi sağlanmıştır.

Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin benimsenmesi, örgütsel performansı yansıtan temel belirleyici faktörler arasında sayılmaktadır. Araştırmada üniversitelerin performans hedeflerine ulaşmasındaki temel güç kaynağını oluşturan; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkelerinden yararlanılmaktadır. Bu anlamda stratejik plan ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışı

birlikte ele alınmakta ve TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarındaki Toplam Kalite Yönetimi anlayışı söz konusu ortak göstergeler ölçeğinde incelenmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının yalnızca farklılaşma stratejisi aşamasında Toplam Kalite Yönetimi anlayışına yönelik liderlik ilkesine rastlanmamış, bunun dışında araştırmaya konu olan stratejik planların incelenen aşamalarında temel belirleyici göstergelerden en az birine rastlanmıştır. Bu nedenle TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında Toplam Kalite Yönetimi anlayışı; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri bağlamında uygulanmıştır demek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Plan, Toplam Kalite Yönetimi, TRB-1 Bölgesi, Üniversite

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPROACH IN THE STRATEGIC PLANS OF STATE UNIVERSITIES IN TURKEY: EXAMPLE OF TRB-1 REGION

Nur OMAK COŞKUN

Ph. D. Thesis

Adviser: Prof. Dr. Selma KARATEPE
Inonu University Institute of Social Sciences
Department of Political Science and Public Administration, Administrative Sciences

Today, the increasing competitive conditions in private institutions are also effective in public institutions, expanding the scope of the responsibilities undertaken by state universities in Turkey and necessitating them to adopt the basic elements of the New Public Management (NPM) approach. Strategic planning and practices for Total Quality Management can be considered as reflections of the NPM approach to state universities in Turkey. If a Total Quality Management approach is desired to be dominant in the strategic plans of state universities in Turkey; It is necessary to apply the basic principles of Total Quality Management approach in taking and implementing strategic decisions. The initiation of such studies in state universities in Turkey was realized with the Public Financial Management and Control Law No. 5018, and it was ensured that the quality policies, which are important at every stage of the strategic plans prepared by the universities, are implemented in a way that is related to strategic goals and covers all units and departments of the organization.

The adoption of Total Quality Management principles in universities is considered among the main determining factors reflecting organizational performance. In the research, the main power source for universities to reach their performance targets; leadership, continuous improvement, customer orientation and participatory management principles are used. In this sense, the strategic plan and the Total Quality

Management approach are considered together and the Total Quality Management understanding of the TRB-1 Region Universities in the strategic plans is examined on the scale of these common indicators. The findings obtained as a result of the research show that the leadership principle for Total Quality Management approach was not encountered only in the differentiation strategy stage of the strategic plans of the TRB-1 Region Universities, apart from that, at least one of the main determining indicators was encountered in the examined stages of the strategic plans that are the subject of the research. For this reason, the understanding of Total Quality Management in the strategic plans of TRB-1 Region Universities; It is possible to say that it has been implemented in the context of leadership, continuous improvement, customer orientation and participatory management principles.

Keywords: Strategy, Strategic Plan, Total Quality Management, TRB-1 Region, University

**TÜRKİYE’DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK
PLANLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI: TRB-1
BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xvii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xviii
KISALTMALAR.....	xix

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TEMEL AÇIKLAMALAR

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Soruları	3
1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	3
1.5. Araştırmanın Sunuş Sırası.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Kavramı.....	7
2.1.1. Stratejinin Önemi	8
2.1.2. Strateji Geliştirme Yaklaşımları	8
2.1.3. Stratejik Yönetim	10
2.1.4. Stratejik Planlama.....	12

2.1.4.1. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi.....	13
2.1.4.2. Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri ve Yararları	14
2.1.4.3. Stratejik Planlamanın Uygulanma Sebepleri.....	17
2.2. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı	18
2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Önemi	18
2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Amacı	20
2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Tarihsel Gelişimi.....	21
2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri.....	21
2.3. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi.....	24
2.3.1. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Kavramsal İlişki	24
2.3.1.1. Stratejik Planlama, Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik İlişkisi	26
2.3.1.2. Stratejik Planlama, Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli Gelişme İlişkisi	26
2.3.1.3. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık İlişkisi.....	27
2.3.1.4. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımlı Yönetim İlişkisi.....	28
2.3.2. Stratejik Toplam Kalite Yönetimi	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLANLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

3.1. Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlamanın Genel Özellikleri.....	31
3.1.1. Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama Gerekliliği ve Yasal Dayanağı	32
3.1.2. Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama Süreci ve Uygulanması	34
3.1.2.1. Hazırlık Aşaması	36
3.1.2.2. Durum Analizi	37
3.1.2.3. Geleceğe Bakış	38

3.1.2.4. Farklılaşma Stratejisi	39
3.1.2.5. Strateji Geliştirme.....	39
3.1.2.6. İzleme ve Değerlendirme.....	40
3.2. Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Genel Özellikleri.....	41
3.2.1. Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinde Toplam Kalite Yönetimi Süreci.....	42
3.2.2. Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinde Toplam Kalite Yönetimi Sistemleri	43
3.3. Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışını Uygulama Göstergeleri	47
3.3.1. Liderlik İlkesi Uygulama Göstergeleri.....	47
3.3.2. Sürekli Gelişme İlkesi Uygulama Göstergeleri.....	48
3.3.3. Müşteri Odaklılık İlkesi Uygulama Göstergeleri	49
3.3.4. Katılımlı Yönetim İlkesi Uygulama Göstergeleri	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TRB-1 BÖLGESİ ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLANLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

4.1. Bingöl Üniversitesi Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi.....	51
4.1.1. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı.....	51
4.1.1.1. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması.....	51
4.1.1.2. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması	52
4.1.1.3. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması	54
4.1.1.4. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması.....	57
4.1.1.5. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Stratejisi Geliştirme Aşaması.....	57

4.1.1.6. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması.....	57
4.1.2. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı.....	57
4.1.2.1. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması.....	58
4.1.2.2. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması.....	58
4.1.2.3. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması.....	61
4.1.2.4. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması.....	62
4.1.2.5. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması.....	62
4.1.2.6. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması.....	64
4.2. Fırat Üniversitesi Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi.....	64
4.2.1. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı.....	65
4.2.1.1. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması.....	65
4.2.1.2. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması.....	66
4.2.1.3. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması.....	67
4.2.1.4. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Farklılaştırma Stratejisi Aşaması.....	68
4.2.1.5. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması.....	68
4.2.1.6. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması.....	70
4.2.2. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı.....	71
4.2.2.1. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması.....	71

4.2.2.2. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması	71
4.2.2.3. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması	74
4.2.2.4. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması	75
4.2.2.5. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması	76
4.2.2.6. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması	80
4.3. İnönü Üniversitesi Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi	
Anlayışının İncelenmesi	80
4.3.1. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı	81
4.3.1.1. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması	81
4.3.1.2. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması	81
4.3.1.3. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması	83
4.3.1.4. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması	84
4.3.1.5. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması	84
4.3.1.6. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması	85
4.3.2. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı	86
4.3.2.1. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması	86
4.3.2.2. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması	86
4.3.2.3. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması	87

4.3.2.4. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması.....	87
4.3.2.5. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması.....	88
4.3.2.6. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması.....	89
4.3.3. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı	89
4.3.3.1. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması.....	90
4.3.3.2. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması	90
4.3.3.3. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması	95
4.3.3.4. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması.....	95
4.3.3.5. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması.....	96
4.3.3.6. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması.....	100
4.4. Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi	101
4.4.1. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması.....	101
4.4.2. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması.....	101
4.4.3. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması.....	104
4.4.4. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması.....	105
4.4.5. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması.....	105

4.4.6. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması.....	109
4.5. Tunceli Üniversitesi Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi	109
4.5.1. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması	109
4.5.2. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması	110
4.5.3. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması	112
4.5.4. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması.....	114
4.5.5. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması	114
4.5.6. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması.....	119
4.6. Munzur Üniversitesi Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi.....	120
4.6.1. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması	121
4.6.2. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması	122
4.6.3. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması	127
4.6.4. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması.....	128
4.6.5. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması	128
4.6.6. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması.....	132
4.7. TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Değerlendirilmesi.....	132
4.7.1. Stratejik Planlardaki Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Liderlik İlkesi Ölçeğinde Değerlendirilmesi	132
4.7.2. Stratejik Planlardaki Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sürekli Gelişme İlkesi Ölçeğinde Değerlendirilmesi	136
4.7.3. Stratejik Planlardaki Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Müşteri Odaklılık İlkesi Ölçeğinde Değerlendirilmesi	140

4.7.4. Stratejik Planlardaki Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Katılımlı Yönetim İlkesi Ölçeğinde Değerlendirilmesi	145
---	-----

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR, ÖNERİLER VE GENEL DEĞERLENDİRME

5.1. Bulgular.....	151
5.2. Öneriler.....	157
5.3. Genel Değerlendirme.....	159
KAYNAKÇA.....	161



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planından İlgili Amaç ve Hedefler..	56
Tablo 2: Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planından İlgili Amaç, Hedef ve Stratejiler	63
Tablo 3: Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planından İlgili Stratejik Amaçlar	69
Tablo 4: Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planından İlgili Stratejik Amaç ve Hedefler	76
Tablo 5: Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planından İlgili Hedef Kartları	78
Tablo 6: İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planından İlgili Amaç, Hedef ve Stratejiler	84
Tablo 7: İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planından İlgili Stratejik Amaç ve Hedefler	88
Tablo 8: İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planından Uygulanan Amaçlar	91
Tablo 9: İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planından İlgili Amaç ve Hedefler ..	96
Tablo 10: İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planından İlgili Hedef Kartları.....	98
Tablo 11: Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planından İlgili Amaç ve Hedefler	106
Tablo 12: Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planından İlgili Hedef Kartları.....	107
Tablo 13: Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planından İlgili Stratejik Amaç ve Hedefler	114
Tablo 14: Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planından İlgili Hedef Kartları .	129
Tablo 15: Liderlik İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları .	134
Tablo 16: Sürekli Gelişme İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları.....	138
Tablo 17: Müşteri Odaklılık İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları.....	143
Tablo 18: Katılımlı Yönetim İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları.....	148

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci	11
Şekil 2: Stratejik Planlama	13



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT	: GÜçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
ISO	: International Organization for Standardization
MTÜ	: Malatya Turgut Özal Üniversitesi
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
PESTLE:	: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevre
SKY	: Stratejik Kalite Yönetimi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TRB-1	: Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli İllerini Kapsayan Bölge
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi
YÖK	: Yükseköğretim Kurumu
YÖKAK	: Yükseköğretim Kalite Kurulu

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TEMEL AÇIKLAMALAR

Araştırmanın bu bölümünde temel açıklayıcı bilgilere yer verilmektedir. Bu anlamda araştırmanın; konusu ve önemi, amacı, soruları ve yöntemi hakkında bilgiler sunulmaktadır.

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu; stratejik planlarda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Araştırmada yükseköğretim kurumları ölçeğinde stratejik planlama ve TKY anlayışının birlikte hizmet ettiği birtakım ortak ilkeler belirlenmekte ve özellikle stratejik plan hazırlık ve uygulama sürecinde bu ilkelerden yararlanılarak TKY anlayışının uygulama göstergeleri incelenmektedir.

“5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile devlet kurumlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğunun getirilmesi neticesinde yükseköğretim kurumlarında stratejik plan hazırlıklarına başlanması ve Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) ile gündeme gelen TKY anlayışının üniversitelerin örgütsel yönetim sürecinde uygulanması bu iki kavramı kurumsallaşmanın bir parçası haline getirmektedir.

Türkiye’de “stratejik planlama” üniversiteler ve diğer kamu idarelerinde hizmetlerin planlı şekilde sunulması, planlara uygun somut politikaların belirlenmesi ve bütçeye dayandırılması faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu anlamda stratejik planlama; örgüt kültürünün oluşmasına ve kamu mali yönetiminde verimliliğe katkı sağlamaktadır (DPT, 2006: 1). Stratejik planlama bir örgütü geleceği görmesi ve kendini olumlu ya da olumsuz olarak yaşayacağı sürece hazırlaması fırsatını tanıyan yönetsel kararların bütünüdür.

1960’lı yıllardan bu yana yönetim konusundaki önemli gelişmelerden biri olarak TKY anlayışı, müşteri odaklı olma felsefesi çerçevesinde örgütü bütün yönleri ile ele almaktadır. TKY; örgüt içerisindeki insan davranışları, süreçler, uygulanan yöntem ve teknikler, çalışma ortamı, ürün ya da hizmet, diğer bir deyişle örgüt kültüründeki sürekli gelişim için değişimi esas alan felsefe olarak tanımlanmaktadır (İlğan vd., 2008: 73-74).

Bu anlamda TKY anlayışı sayesinde doğru kararların alınması ve zaman kaybının önüne geçilmesi sağlanmaktadır. TKY anlayışı, tıpkı stratejik planlamada olduğu gibi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde fırsat ve tehditlerin belirlenerek gelecekteki risklerin öngörülebilir olmasını kolaylaştırmakta ve etkililik ve verimliliğin arttırılmasına olanak tanımaktadır.

Stratejik yönetim bütün dünyada yeni yönetim felsefesi olarak kabul edilen TKY anlayışının yalnızca bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu anlamda stratejik yönetim, stratejik planlama ve TKY ilişkisi bu üç kavramın birlikte değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Aktan,2008: 21). Özellikle stratejik planlama ve TKY anlayışı arasındaki güçlü ilişki çalışmanın ana hatlarından birini oluşturmaktadır. Araştırmada, üniversitelerde stratejik planlamanın süreçleri tek tek ele alınarak TKY anlayışının hangi unsurlar bağlamında uygulandığı ortaya konulmuş stratejik planlama ve TKY ilişkisi incelenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, stratejik yönetim, stratejik plan ve TKY kavramlarından yola çıkarak Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışını TRB-1 Bölgesi örneği kapsamında incelemek ve değerlendirmektir. TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarında TKY anlayışı; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkelerinden yararlanılarak incelenmektedir. Bu anlamda araştırmada ilk olarak stratejik yönetim, stratejik plan ve TKY kavramları ele alınmakta ve stratejik plan ile TKY arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Daha sonra araştırma evrenini oluşturan Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının uygulanması konusunda bilgiler verilmektedir. Son olarak araştırma örneğini oluşturan TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında yer verilen aşamalarda TKY anlayışına yönelik; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri aranmakta ve elde edilen veriler bu ilkeler ölçeğinde değerlendirilmektedir. Türkiye'deki üniversitelerde stratejik planlama ve TKY anlayışı ile ilgili birçok araştırma bulunmakla beraber, bu araştırmada özellikle Türkiye'deki üniversitelerin stratejik planlarında TKY anlayışının liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri ölçeğinde çok boyutlu olarak değerlendirilmesi bu konuda yapılacak araştırmalara ve literatüre katkı sağlayacaktır.

1.3. Araştırmanın Soruları

Araştırmanın ana sorusu şöyledir:

- TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planları ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışı arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Araştırmanın ana sorusuna bağlı alt sorular ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarında Toplam Kalite Yönetimi anlayışı hangi unsurlar bağlamında uygulanmaktadır?
- TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarında liderlik ilkesinin uygulama göstergeleri nelerdir?
- TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarında sürekli gelişme ilkesinin uygulama göstergeleri nelerdir?
- TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarında müşteri odaklılık ilkesinin uygulama göstergeleri nelerdir?
- TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarında katılımlı yönetim ilkesinin uygulama göstergeleri nelerdir?
- TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planları ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışı arasındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmanın veri toplama araçları; yerli ve yabancı kitaplar, tezler, dergiler, makaleler, ilgili yasal düzenlemeler (yasa, tüzük, yönetmelik, genelge, yönerge vb.) ve ilgili kurum ve kuruluşlara ait belgeler ile birlikte online veri tabanından erişilen kaynaklar olarak belirlenmektedir. İlgili kaynaklara ulaşılarak tamamlanan ayrıntılı literatür taraması sonrasında elde edilen bilgiler araştırmacının kendi bilgi, gözlem ve fikri bakış açısı ile birleştirilerek sunulmaktadır. Bu anlamda araştırmada TRB-1 Bölgesinde bulunan üniversitelerin son üç stratejik planındaki (Bingöl Üniversitesi 2013-2017 ve 2018-2022, Fırat Üniversitesi 2014-2018 ve 2019-2023, İnönü Üniversitesi 2014-2018, 2017-2021 ve 2022-2026, Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2024, Tunceli Üniversitesi 2013-2017 ve Munzur Üniversitesi 2020-2024) TKY

uygulamaları; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri ölçeğinde incelenerek stratejik plan ve TKY ilişkisi konusunda değerlendirmeler yapılmaktadır. TRB-1 Bölgesinde bulunan ve 2016 yılında adı Munzur Üniversitesi olarak değiştirilen Tunceli Üniversitesinin 2013-2017 Stratejik Planı ile Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı dışında herhangi bir stratejik planı bulunmamaktadır. TRB-1 Bölgesinde bulunan diğer üniversitelerin aksine Munzur Üniversitesi tarafından belirtilen yıllar arasında geçen süreçte stratejik plan yayımlanmamıştır.

TRB-1 Bölgesinde bulunan üniversitelerin stratejik planlarındaki TKY uygulamaları ele alınırken liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkelerinden hareket edilmektedir. Bu anlamda stratejik planlarda TKY anlayışına yönelik göstergeler belirlenmeden önce araştırmada sözü edilen üniversitelerin stratejik plan aşamaları incelenmiş ve genel olarak stratejik planlarda TKY anlayışına rastlama olasılığının yüksek olduğu ilkeler seçilmiştir. Bu nedenle TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarının incelenmesinde TKY anlayışının; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri gösterge olarak seçilmiş ve elde edilen veriler aynı ilkeler ölçeğinde değerlendirilerek araştırma tamamlanmıştır.

TRB-1 Bölgesini oluşturan Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illeri Doğu Anadolu Bölgesinin en batı ucunda, Yukarı Fırat havzasında bulunmaktadır. Düzey 1 Bölgesinde yer alan diğer illere göre daha batıda bulunmaları, yükseltilerinin az olması, ve Fırat Nehri üzerinde bulunan baraj göllerinin etkisiyle daha elverişli iklim koşullarına ve zengin tarım arazilerine sahip olmaları gelişmişlik seviyelerinin daha yüksek olmasını (TRB-1 Bölge Planı, 2014: 12) sağlamaktadır. TRB1 Bölgesi 1.673.852 nüfusa sahip, elverişli iklim koşulları sayesinde ekonomisi tarıma ve özellikle gıda ve tekstil ile mermer, krom, demir ve bakır başta olmak üzere sanayi alanlarına dayanan bu anlamda gelişen bir bölgedir. Bunun yanında yer altı kaynakları, tarihi ve kültürel değerleri ve su-enerji varlıkları ile 2008 yılı verilerine göre, Türkiye'nin ulusal katma değerinin % 1,3'ü bu bölgeden sağlanmaktadır (TRB-1 Bölge Planı, 2014: 13).

Araştırmada Türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının TRB-1 Bölgesi örneği çerçevesinde ele alınması; araştırmanın sınırlılığını

belirlemekte ve konunun daha iyi anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Bölgede yer alan üniversitelerin konumları bakımından birbirlerine yakın olması, çeşitli benzerliklerinin bulunması ve aynı zamanda bu üniversitelerin kuruluşları, öğrenci kontenjanları ve akademik kadroları gibi konularda farklılıklar içermesi ilgili üniversitelere yönelik birtakım karşılaştırmalar yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu anlamda TRB-1 Bölgesinde bir yandan kuruluşu 1970’li yıllara dayanan üniversiteler diğer yandan henüz kuruluş aşamasında olan üniversitelerin stratejik planları TKY anlayışı bağlamında birlikte değerlendirilmekte ve üniversitelerin geleceğe yönelik stratejik planları konusundaki eksikliklerin giderilmesine katkı sağlanmaktadır.

TRB-1 Bölgesinde bulunan üniversitelerin kuruluş özellikleri şu şekildedir: Bingöl Üniversitesi 2007 yılında Bingöl’de kurulmuştur. Üniversitenin 10 Fakülte, 1 Yüksekokul, 5 Enstitü, 6 Meslek Yüksekokulu ve 21 Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Toplam öğrenci sayısı 16.518’dir (Bingöl Üniversitesi Web Sayfası, 2022). Fırat Üniversitesi 11 Nisan 1975’de Elazığ’daki tüm yükseköğretim kurumları “Fırat Üniversitesi” adıyla birleştirilerek Veteriner Fakültesi, Fen Fakültesi ve Edebiyat Fakültelerinden meydana gelen yapı içerisinde faaliyete başlamıştır. Bünyesinde 16 Fakülte, 2 Yüksekokul, 1 Devlet Konservatuarı, 9 Meslek Yüksekokulu, 4 Enstitü ve 24 Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Toplam öğrenci sayısı 45.665’dir (Fırat Üniversitesi Web Sayfası, 2022). İnönü Üniversitesi 1975 yılında Malatya’da kurulmuştur. İnönü Üniversitesi bünyesinde 14 Fakülte, 1’i Devlet Konservatuarı olmak üzere 2 Yüksekokulu, 4 Meslek Yüksekokulu, 6 Enstitü, 1 Teknokent ve Turgut Özal Tıp Merkezinin de aralarında bulunduğu 31 Araştırma ve Uygulama Merkezi bulunmaktadır. Toplam öğrenci sayısı 40.000’dir (İnönü Üniversitesi Web Sayfası, 2022). Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018 yılında Malatya’da kurulmuştur. 6 Fakülte, 9 Meslek Yüksekokulu, 2 Yüksekokul, 1 Enstitü ve 10 Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Toplam Öğrenci sayısı 6.176’dır (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Web Sayfası, 2022). Tunceli Üniversitesi 2008 yılında Tunceli’de kurulmuş 2016 yılında adı Munzur Üniversitesi olarak değiştirilmiştir. Bünyesinde 8 Fakülte, 3 Meslek Yüksekokulu, 1 Enstitüsü ve 13 Araştırma Merkezi bulunmaktadır (Munzur Üniversitesi Web Sayfası, 2022).

1.5. Araştırmanın Sunuş Sırası

Araştırma beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, araştırmanın konusu ve önemine, amacına, araştırma sorularına, yöntemine ve sunuş sırasına ayrılmıştır. “Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi” başlıklı ikinci bölümde kavramsal olarak öncelikle strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama ile stratejik planlamanın tarihsel gelişimi, temel özellikleri yararları ve uygulanma sebeplerinden bahsedilmiş daha sonra TKY tanımı ve önemi, amacı, tarihsel gelişimi ve temel ilkeleri üzerinde durularak stratejik planlama ve TKY ilişkisi; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri ile açıklanmıştır. Ayrıca bu başlık altında söz konusu ilişki kapsamında Stratejik Toplam Kalite Yönetimi kavramına değinilmiştir. “Türkiye’de Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı” başlıklı üçüncü bölümde öncelikle Türkiye’de devlet üniversitelerinde stratejik planlama gerekliliği ve yasal dayanağı ve stratejik planlama süreci ve uygulamaları üzerinde durulmuş daha sonra Türkiye’de devlet üniversitelerinde TKY anlayışının genel özellikleri ve sistemleri konusunda bilgi verilmiştir. “TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı” başlıklı dördüncü bölümde Bingöl Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Tunceli Üniversitesi ve Munzur Üniversitesi stratejik planlarında TKY anlayışı incelenmiş ve TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışı; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri ölçeğinde değerlendirilmiştir. Beşinci bölüm “Bulgular, Öneriler ve Genel Değerlendirme” bölümünde ise, yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek öneriler sunulmuş ve varılan sonuçlara yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Araştırmanın bu bölümünde “Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi” başlığı altında Strateji ve Toplam Kalite Yönetimi konusunda kavramsal çerçeve oluşturulmakta ve bu iki kavram hakkında teorik bilgilere yer verilmektedir. Bu başlık altında aynı zamanda, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışı kapsamında ele alınan stratejik planlama ve TKY kavramları arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır.

2.1. Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Kavramı

Strateji, kavramı, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” anlamında kullanılmaktadır. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda ortak bir noktaya varılmasa da genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir (Güçlü, 2003: 66). Strateji “bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli kaynakların tahsis ve kullanım yollarının belirlenmesi” olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1997: 30). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere strateji kavramı amaçların belirlenmesinde ve yerine getirilmesinde izlenecek yol ve yöntemler olarak ifade edilmektedir. Stratejik planlama ise; örgütün o anki durumu ile ulaşmayı istediği durum arasında geçen süreci ifade etmektedir. Stratejik planlar, Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlar ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirmekte ve uzun vadeli, geleceğe dönük bir bakış açısı (DPT, 2006) gerektirmektedir.

Askeri terminolojide sıklıkla kullanılan strateji kavramının savunma siyaseti ile sınırlandırılmayıp her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinde yer alması gerektiğine yönelik düşünceler yaygınlık kazanmaktadır. Strateji kavramının psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari alanları içine alacak kadar geniş bir anlam içermesi, siyasi ve ekonomik anlamda yürütülen bütün faaliyetler ile ilgili olarak toplumun istek ve beklentilerini gözetmesi ve toplumsal refahı sağlamaya yönelik olma hedeflerinden

kaynaklanmaktadır (Güçlü, 2003: 66-67). Bu bağlamda strateji kavramının ilk kez askeri konularda kullanılmaya başlandığı fakat kullanım alanının giderek artan bir biçimde genişlediği ve günümüzde neredeyse yaşamın her alanında uygulanması zorunlu bir kavram olarak varlığını sürdürdüğü söylenebilir.

2.1.1. Stratejinin Önemi

Strateji kavramı “örgütün mevcut durumuyla ilgili değil, geleceğiyle ilgilidir ve örgüt ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenler” (Yüksel, 2002: 31). Bu anlamda strateji, örgütün çevresi ile olan ilişkilerini incelemekte ve bu yönde kurumsal amaçları ve izlenecek yolları tespit etmektedir. Bu yöntemle amaç ve yöntemlere uygun şekilde kaynak ayrılması ve planlanması (Dinçer, 1996: 7) sağlanmaktadır. Strateji kavramı bu anlayış çerçevesinde geleceğe dönük amaçlar gerçekleştirilirken kullanılacak kaynağın örgütlenmesi ve süreç boyunca verimliliğin esas alınması konusuna vurgu yapmaktadır.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken yönetim teorilerine göre hareket etmektedir. Bu teoriler, işletmelerin faaliyet konularının, amaçlarının neler olduğuna, sonuçların nasıl tanımlandığına, müşterilerin neye değer verip ne için para ödediklerine ilişkin bir dizi varsayımlardan oluşmaktadır. İşte stratejinin amacı bu teorik bilgileri performansa dönüştürmektir (Tutar, 2004:92). Yaşayan bir varlık olan örgütlerin istediği çıktıları elde etmesi için teoride kalan bilgilerin performansa dönüştürülmesi yani çalışanların etkinlik ve verimliliğini ölçmek amacıyla kullanılan bir araç olan performansı aynı zamanda stratejinin temel amacı olarak da kullanmak gerektiği söylenebilir.

2.1.2. Strateji Geliştirme Yaklaşımları

Bir işletmede stratejik planın hazırlanması; hedeflerin ve amaçların tespit edilmesi, açıklanması ve örgütün çevresi ile ilişkileri değerlendirilerek onu faydalı sonuçlara ulaştıracak bir hareket planı oluşturulması için stratejik bakış açısına ihtiyaç duyulmaktadır (Çevik, 2001:313). Strateji geliştirme yaklaşımının uygulamada yer bulması, örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecinde stratejik düşünce anlayışını harekete geçirecek mekanizmaların varlığına işaret etmektedir.

Kurumsal stratejiler; “içerik”, “süreç” ve “yaklaşım” açısından değerlendirilmektedir. Strateji belgelerinde bulunan tespit ve kararlar içeriği, bu tespit ve kararların uygulanmasında takip edilecek yol ve uygulanacak yöntemler süreci, içerik kısmında yer alan stratejik karar ve sonuçlara ulaşmak için geliştirilen yöntem ve

modeller ise yaklaşımı ifade etmektedir. Bu anlamda stratejik yaklaşımlara bakıldığında (Barca ve Nohutçu, 2008: 346-365): Daha fazla strateji geliştirme yaklaşımından bahsedilse de “GZFT (SWOT) Yaklaşımı, Değer Üretimi Modeli, ve Bryson’un Stratejik Planlama Yaklaşımı” kamu kuruluşları açısından uygun görülen yaklaşımlar arasında sayılmaktadır.

GZFT (SWOT) Yaklaşımı, genel anlamda bir işletmenin o anki durumunun ele alınmasını, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini ve çevre ile uyumunun sağlanması süreçlerini (Cebecioğlu, 2006: 81) ifade etmektedir. Bu bağlamda GZFT (SWOT) Yaklaşımı ile mevcut durum analizi yapılarak örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenmektedir. GZFT analizi ile süreç sonunda çevresel uyumun sağlanması hedeflenmektedir.

Durum analizi aşaması, örgütlerin buldukları çevredeki konumlarını anlamalarını sağlamaktadır. Bu anlamda genel stratejiler üretilmekte ve bu stratejiler arasından örgütsel amaçlara en iyi şekilde hizmet edecek özel stratejiler belirlenmektedir. Ayrıca durum analizi, planlanmış uygulamalara ilişkin ortaya çıkan herhangi bir değişiklik sırasında sürecin iyi bir biçimde yönetilmesini ve kaynakların yeniden planlanması ve tahsis edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu süreçte örgüt yeni bir karar alacak olursa artık mevcut kapasitenin çevreye göre durumu bilindiğinden nasıl hareket edilmesi gerektiği de belirlenmiş olmaktadır (Mashhadi vd., 2008: 323).

Kaplan ve Norton tarafından Strateji Haritaları eserinde Değer Üretimi Modeli ismiyle geliştirilen strateji yaklaşımı modelinin merkezinde SWOT yaklaşımından farklı olarak değişen çevresel faktörlere uyum sağlamak yerine kurumun kendi misyon anlayışı (varoluş nedeni) yer almaktadır. Bu anlamda Değer üretimi Modelinde stratejiler belirlenirken içerden dışarıya doğru bir bakış açısı geliştirilmişken; SWOT yaklaşımında dışarıdan içeriye yani örgütün iç yapısını dış gelişmelere uyumlaştırma süreci izlenmektedir. Kaplan ve Norton tarafından ileri sürülen bu yaklaşımın temelinde örgütsel başarının sağlanması için “süreç yönetimi, kalite yönetimi, öz beceriler, yenilik, insan kaynakları, bilgi teknolojisi ve öğrenme” gibi unsurlardan hiç birisi tek başına strateji kavramına yönelik bütünsel bir bakış açısını destekleyememektedir. Kaplan ve Norton bu unsurların dört temel perspektifte ele almaktadır. Bunlar;

“kurumun nihai başarı tanımı, müşteri değeri sunumu, iç süreçleri ve sürdürülebilirlik açısından öğrenme ve büyümesi” (Barca ve Nohutçu, 2008: 351) dir.

Strateji geliştirme yaklaşımlarından sonuncusu; Bryson’un “Stratejik Planlama Yaklaşımına” dır. Bu yaklaşıma göre stratejik planlamada izlenmesi gereken aşamalar, “Neredeyiz, Nereye Varmak İstiyoruz ve Nasıl Ulaşabiliriz” soruları çerçevesinde oluşturulmaktadır. Stratejik planlamanın ABC’si olarak ifade edilen bu yaklaşıma göre Bryson, bu üç harf ile stratejik planlamaya yönelik bir formül geliştirmektedir. Bu anlamda “A”, örgütün nerede olduğunu; “B”, gidilmek istenen yerin neresi olduğunu; “C” ise o yere nasıl varılacağını ifade etmektedir (Bryson, 2004, s. 6-7).

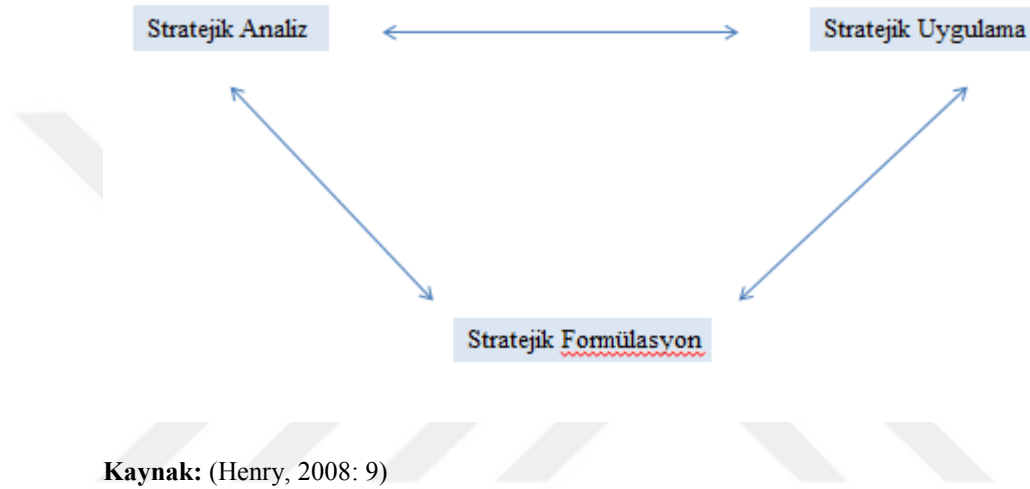
2.1.3. Stratejik Yönetim

Strateji kavramı bugünün rekabet ortamında işletmelerin ya da bireysel manada amaçlarını gerçekleştirmek isteyen üst yönetimin tutum ve davranışlarını içermektedir. Ayrıca, günümüzde strateji kavramının çoğul şekilde kullanılmasının daha uygun olacağı vurgulanmakta ve bir kurumun birden fazla stratejisi olabileceğine dair düşünceler yaygınlık göstermektedir. Bunun yanında bir örgütü oluşturan her birime ait ayrı bir stratejinin olabileceği ve söz konusu stratejiler arasında bazı çelişkilere izin verileceği vurgulanmaktadır (Tortop, İsbir vd., 2007:231). Bu anlamda bir işletmede strateji oluşturma süreci; bütün stratejilerin değerlendirilerek içlerinden en uygun olanının seçilmesi ve rekabet ortamında onları diğer işletmelerden ayıran daha etkili stratejilerin oluşturulması amacıyla stratejik yönetimi gerekli kılmaktadır (Aktan, 2005: 97). Stratejik yönetim şu şekilde tanımlanmaktadır (Özer v.d., 2019: 209): Stratejik yönetim, örgütsel amaçlarla uyumlu stratejilerin belirlenmesi, işletmelerin rekabet şartlarına ayak uydurabilmeleri ve bu anlamda üstünlüğün sağlanması ve sürdürülebilir kılınması için yönetimin işletmenin geleceğe yönelik amaçlarına hizmet edecek duruma getirilmesi sürecidir.

Stratejiyi, bir örgütün rakipleri ile mücadelesinde üstünlük sağlanması için elindeki kaynak ve kapasiteyi kullanma biçimi olarak ifade etmek gerekirse stratejik yönetim de bu stratejilerin hayata geçirilmesi şeklinde yorumlanmaktadır. Bütün örgütler stratejik yönetim sürecinde başarı ile çıkmak istemektedir. Stratejik yönetim, mevcut durum analizi, stratejilerin durum analizi üzerine inşa edilmesi ve en sonunda da uygulanması sürecinden oluşmaktadır. Bu anlamda stratejilerin nasıl hayata

geçirileceğinin planlanması önem arz etmektedir. Stratejik yönetim ile ilgili süreç düzenli olarak izlenen bazı adımlardan meydana gelmektedir. Aşağıdaki şekilde stratejik yönetim ile ilgili birbiriyle bağlantılı aşamalar gösterilmektedir. Şekil 2’de stratejik yönetim sürecinin Analiz, Formülasyon ve Uygulama aşamalarından meydana geldiği görülmektedir. Bu süreçte örgütün içinde bulunduğu ortamın ihtiyaçlarının hesaba katılması önem arz etmektedir (Henry, 2008: 8).

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci



Strateji oluşturma süreci klasik stratejik yönetim ve çağdaş stratejik yönetim bağlamında farklı bakış açıları ile değerlendirilmektedir. Klasik stratejik yönetim yaklaşımı; ilk aşamada, vizyon çerçevesinde gerçekleştirilmesi planlanan ve uzun vadede fayda sağlayacak amaç ve hedeflerin belirlendiği, düzenli bir sistem dahilinde yürütülen bir süreci ifade ederken çağdaş stratejik yönetim yaklaşımı örgütsel çıktıları ve paydaş görüşlerinden elde edilen sonuçları (Robbins, 1990, s:121-122; Mintzberg, 1978, s:945) ifade etmektedir. Çağdaş stratejik yönetim yaklaşımında stratejiler dışarıdan gelen değerlendirmeler (Robbins, 1990, s:121-122; Mintzberg, 1978, s:945) sonucu oluşturulmaktadır. Kısacası; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde stratejiler oluşturulurken ilk aşamada işletmenin vizyonu çerçevesinde bu stratejilerin bir planlaması yapılmakta, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanmakta ve son aşamada ise, uygulama sonuçları gözden geçirilerek denetlenmektedir. Bu nedenle, stratejik planlamanın, stratejik yönetim sürecinin bir parçası, o süreç içinde bir aşama olduğu (Aktan, 2003) ifade edilmektedir.

Stratejik yönetim süreci, bir bütünün parçalarının bir araya getirilmesi olarak düşünüldüğünde; strateji ile analiz, formülasyon ve uygulama adımları birlikte ele alınması gereken parçaları oluşturmaktadır.

2.1.4. Stratejik Planlama

Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek ancak planlama ile sağlanmaktadır. Stratejik plan tamamlandıktan sonra, stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılmaktadır. Stratejik planlama:

- Bir yönetim 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, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracı,
 - Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modeli,
 - İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi süreci şeklinde ifade edilmektedir. Rekabete dayalı ve hızlı değişme ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve örgütün çevresi ile uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektedir. Ülkenin dış rekabet altında yaşadığı hızlı değişim ortamında ise, kamu kuruluşlarının ülke stratejik hedefleri (ve planları) doğrultusunda işbölümü içindeki yer ve hedeflerini dikkate alan kurum stratejileri ve eşgüdümlü stratejik yönetim anlayışıyla çalışmalarını gerektirmektedir (Bircan, 2002: 14).

Şekil 2: Stratejik Planlama

Neyi başarmak istiyorsun?



Kaynak: : (Bryan, 1997: 7).

Stratejik planlama bir örgüte, geleceği görmesi ve kendini olumlu ya da olumsuz olarak yaşayacağı sürece hazırlaması fırsatını tanıyan yönetsel kararlar bütünü olarak tanımlanabilir. Şekil 2’de stratejik planlama sürecinde örgütsel uyumun sağlanması amacıyla neyi başarmak istiyorsun ve ne gerekli ve uygulanabilir sorularına cevap arandığı görülmektedir. Bu bağlamda öncelikle misyon, güçlü ve zayıf yönler ve fırsatlar ve tehditlerin örgütsel uyum merkezinde bütünleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Bryan, 1997: 7). Dış çevrede yer alan rakiplere karşı örgütsel başarının sağlanması için gerekli olan adımların atılmasında örgütsel koordinasyonun sağlandığı uyumlu hareket tarzının benimsenmesi, misyon, olanak ve kaynakların formülasyonuna uygun güçlü ve zayıf yönler ve müşteri ihtiyaçları, diğer paydaşlar, rakipler ve müttefikler ile sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gücün hesaba katıldığı fırsat ve tehditlerin belirlenerek birlikte değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

2.1.4.1. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

Birçok yazar tarafından stratejik planlamanın tarihsel gelişim süreci, çeşitli açılardan ve farklı şekillerde ele alınmaktadır. Barca, tarihsel incelemelerin dönemler halinde ele alınmasını bir zorunluluk olarak göstermekte ve elli yıla varan tarihsel

gelişimi bir bütün olarak incelemenin imkansız olacağı düşüncesiyle stratejik planlamanın tarihsel gelişiminin birbiriyle benzerlik gösteren dönemler halinde ele alınması gerektiğini öne sürmektedir. Bundan dolayı Barca (2009) üç temel dönem şeklinde bir ayrıma gitmektedir. Bunlar:

1. Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980)
2. Rekabet stratejisi dönemi (1980-1990)
3. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze).

Stratejik planlama ilk kez 1960'larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1980'li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlama ile ilgili ilk eserlerden biri, 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler'ın "Structure and Strategy" adlı kitabı olarak gösterilmektedir. Yazar kitabında, bir organizasyonun strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki bağlantıyı incelemektedir. Bir diğer önemli eser 1965 yılında yayımlanan I. Ansoff'un "Corporate Strategy" isimli kitabıdır (Demir, 2001: 8).

1960'lı yıllarda ortaya çıkan "Ticari Stratejik Planlama", örgütün çevresel faktörlerini ele alarak güçlü ve zayıf yönler ile örgütün fırsat ve tehditlerini ortaya koymaktadır (Dinçer, 2011: 18). 1960 sonlarında planlamada parçacı yaklaşımın yetersizliği ve sınırlı iş planlarının birbirleriyle ilişkili olduğu anlaşılmış ve örgütün bütün olarak planlanmasına vurgu yapılarak parçacı, kısmi planlamadan toplu ve bütünü planlamaya geçilmiştir. 1970'li yıllar öncesinde, klasik anlamda geleceğe yönelik tahminler ve bu yönde oluşturulmuş hedefler içeren stratejik plan düşüncesi değişime uğramaya başlamaktadır (Erkut, 1997: 16-17).

2.1.4.2. Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri ve Yararları

Örgütsel verimliliğin artırılması amacıyla yapılan stratejik planların birtakım özellikleri bulunmaktadır. "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" ile stratejik planlamanın özelliklerini şu şekilde ifade edilmektedir (DPT, 2006):

- Stratejik planlama değişimin istenilen yönde olmasına çalışır ve dinamik yapısıyla sürekli gözden geçirilerek değişen şartlara uyum sağlar.
- Stratejik planlama istenilen ve ulaşılabilecek olan geleceği tahmin eder.

- Stratejik planlama bir kuruluşun kendini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yapılan işlerin neden yapıldığını belirtir ve değerlendirir.
- Stratejik planlama sonuçların ne kadarının istenilen seviyede gerçekleştiğini denetler ve değerlendirir.
- Stratejik planlama kuruluştaki her düzeyden personelin katılımı ile oluşturulur. Stratejik plan hazırlandıktan sonra en üst düzey yönetici tarafından stratejik plan önemsenmeli ve desteklenmelidir.
- Stratejik planlama uzun vadeli yapılıdır. Günü, haftayı ya da ayı kurtarmaya yönelik değildir.
- Stratejik planlama katı değildir. Kurumun içerisinde bulunduğu şartlara göre esneklik gösterir.
- Stratejik plan için önemli olan şey süreçtir. Stratejik plan taslağı hazırlandıktan sonra süreç yönetimi etkili bir şekilde yapılmalı ve plan sahiplenerek eyleme dökülmelidir.
- Stratejik planlama bütçeyi şekillendirir, bütçe stratejik planlamaya yön vermemelidir. Stratejik plan hazırlanırken kaynak kısıtları göz önünde bulundurulur, kaynak ve bütçe taleplerine göre stratejik plan değiştirilemez.

Stratejik planlamayı birçok yönüyle diğer planlardan ayıran yönler bulunmaktadır. Stratejik planı diğer planlardan ayıran özellikler (Demirdizen, 2012: 4-5) şunlardır:

- Stratejik planlama bir kurum ya da kuruluşta yapılan tüm planların üzerinde yer almakta ve diğer planlara da rehberlik etmektedir.
- Stratejik plan kurumun amaçlarını ve hedeflerini içerdiğinden diğer planlar stratejik plana aykırı olamayacak şekilde ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifade ile stratejik plan bir örgütün anayasası gibi olmazsa olmaz özelliği taşımaktayken diğer planlar ise anayasaya aykırı olmayan kanun özelliği taşımaktadır.
- Stratejik plan diğer planlara göre daha kolay değişebilmektedir.
- Diğer planlar var olanın üzerine yoğunlaşırken, stratejik plan oluşabilecek yeni durumlara da yoğunlaşmaktadır.

- Stratejik plan ile kurumun vizyonu belirlendiğinden diğer planlara göre daha güçlü bir yapıya sahiptir.

Yukarda açıklanan özellikler dikkate alındığında stratejik planlamayı diğer planlardan ayıran yönler konusunda ilk başta ifade edildiği gibi stratejik planlamanın diğer planlardan daha kapsayıcı ve yol gösterici bir niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca vizyon açısından bakıldığında stratejik planlama yenilik odaklı ve geleceğin öngörülmesi konusunda daha güçlü bir yapıya sahip olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik planlamanın örgütsel yararları şu şekilde sıralanmaktadır (Yılmaz, 2003; Gürer, 2006):

- Stratejik düşünce ve stratejik karar alma kabiliyetini geliştirmektedir.
- Doğru kararlar almasına olanak tanımaktadır.
- Örgütsel hassasiyeti arttırmakta ve performans açısından avantaj sağlamaktadır.
- Karar verme sürecinde etkin rol oynayan kişilerin görevlerini yerine getirirken katılım ve kariyer ilkelerini gözetmelerini sağlamaktadır.
- Stratejik bakış açısı kazandırmaktadır.
- Geleceği planlanarak çatışmaların azaltmasına ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olmaktadır.
- Örgütsel önceliklerin belirlenmesine ve bu alanlara ağırlık verilmesine olanak tanımaktadır.
- Örgütün karar verme yetkisinin bulunduğu alanlarla ilgili bu yetkinin kullanılması sağlanmaktadır.
- Eş güdüm sağlamaktadır.
- Kaynakların amaçlara uygun şekilde kullanılmasını sağlayarak verimliliği arttırmaktadır.
- Çevreye uyumu kolaylaştırmaktadır.
- Katımlı anlayış çerçevesinde bilgi paylaşımına olanak tanımaktadır.

Özetle stratejik planlama ve örgütün misyon ve amaçları ile örtüşen değerlerin yaratılması sağlanmaktadır. Bunu yapmak için örgütün temel karar ve davranışlarının ve neyi niçin yapacağını ana hatları ile belirlenerek hayata geçirilmesi gerekmektedir. Kararların alınmasında örgüt üyelerinin stratejik hareket planı oluşturması, bu süreçte

birlikte hareket etmesi ve stratejileri birbirleri ile bağlantılı sürecin adımlarını takip ederek hayata geçirmesi gerekmektedir.

2.1.4.3. Stratejik Planlamannın Uygulanma Sebepleri

Stratejik planlama uygulaması ile kamuda politika oluşturma ve uygulama kapasitesinin artması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede; Ülke ölçeğinde stratejik planlama ile;

- Plan-bütçe bağlantısının güçlendirilmesi,
- Yönetim ve bütçe sisteminin etkinleştirilmesi,
- Sonuç odaklı ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışının yerleştirilmesi, Kuruluş ölçeğinde ise;
- Orta/uzun vadeli bakış açısının geliştirilmesi,
- Sonuç odaklı ve hesap verebilir bir yönetime temel oluşturulması,
- Katılımcı yönetim ile kurumsal etkinliğin ve etkililiğin artırılması,
- Karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesi,
- Başarı ve başarısızlıkların denetimi ve sebeplerinin ortaya konulması,
- Kurumun faaliyet alanıyla ilgili sistematik bir biçimde bilgi toplanması amaçlanmaktadır (Arslan, 2012: 36).

Kamu kurumlarında stratejik planların tercih edilmesinin nedenlerini şöyle açıklamaktadır (Yılmaz, 2008: 15):

- Geleceğe/ileriye yönelik düşünmeyi içermesi,
- Politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi,
- Orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışının geliştirilmesi,
- Amaçta-algıda-duyguda birlik sağlaması,
- Performansın öne çıkarılması,
- Stratejik yönetim ve düşünce içermesi,
- Sonuçlara odaklanması.

Kamu kurumlarında stratejik planlamanın tercih edilme nedenleri incelendiğinde stratejik planın diğer planlara göre çözüm odaklı olduğu ve daha uzun bir süreyi kapsadığı görülmektedir (Demirdizen, 2012: 4-5). Stratejik planlamanın, uzun süreli olması onu diğer planlama türlerinden ayıran temel unsur olarak kabul edilmektedir.

Ancak her uzun süreli planlamanın da stratejik planlama olduğunu söylemek yanlış olarak değerlendirilmektedir. Kısa süreli planlar stratejik plan olarak kabul edilmediği gibi her uzun süreli plan da stratejik plan kapsamına girmemektedir. Stratejik planlar niteliği itibariyle bütün planlama türlerine yol gösterici olduğundan genel olarak diğer planlar ondan daha uzun süreli olamamaktadır (Eren, 1999: 40–41).

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Kalite kavramı ilk akla geldiği şekli ile ürün kalitesi olarak ifade edilmektedir. Kalite içerisinde üç temel yapıtaşı sayılmaktadır. Bunlar; donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware) olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda kalite insanla başlayan, donanım ve uygulama kuralları ile devam eden bir kavram olarak insanın doğru noktada yer alması şartı ile donanım ve uygulama kurallarının işleyebileceği (İmai, 1997: 41-42) görüşüne dayanmaktadır. TKY sisteminin tam anlamıyla işlemesi ve etkinliği için en önemli unsur çalışanların kendi istekleri ile bu sistem içerisinde yer almalarının sağlanmasıdır. Çalışanların istekli olarak sisteme dahil edilmesi ve onlara kendi kendilerine denetim sistemini harekete geçirecek eğitim programlarının sunulması ile TKY anlayışına yönelik takım çalışması, kalite çemberleri, öneri sistemleri gibi uygulamalar gündeme gelmeye başlamaktadır (Gülşen, 2012: 114). Çalışanların örgüt içerisindeki konumuna bakılmaksızın tek şart olarak kendi istekleri ile toplam kalite sürecine dahil edilmelerinin sağlanması kalitenin gönül işi olduğuna dair fikirleri doğrulamaktadır.

2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Önemi

Latince qualis kelimesinden türeyen Kalite kavramı bir şeyin niteliğinin onun doğasının bir parçası olduğu anlamına gelmektedir. TKY dar anlamda mal ve hizmet kalitesini, geniş anlamda ise örgüt kalitesini geliştirmek ve sürekliliğinin sağlanması harcanan çabaların bütünüdür. “Kalite Yönetimi”nin önüne eklenen “Toplam” kelimesi ile ifade edilmek istenen şey; kalitenin her konuda geliştirilmesi için örgütsel performansı artıracak tüm faaliyetlerin (Aktan, 2012: 240) sürece dahil edilmesidir.

Deming (1986)’ya göre; kalite, ürün veya hizmet konusunda müşteri veya kullanıcıların görüşü; müşteri veya kullanıcıların aldıkları ürün veya hizmetin onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik inançlarının ölçüsü olarak ifade edilmektedir. Feigenbaum’un, 1991 yılında 40. yıl özel baskısını yapan “Toplam Kalite

Kontrol” adlı kitabında, “1990’ların Kalite Anlayışı” başlığı ile yer verdiği düşüncelere göre kalite anlayışı:

- Kalite, bir prosesdir: Tüm elemanların ve tedarikçilerin katılımı ile faaliyete geçmektedir
- Kalite, müşteri ne diyorsa o’dur: Kalite, işletmelerin rakamsal verilerine göre değil; mal veya hizmet alıcılarının tepkilerine göre belirlenmelidir.
- Kalite ve maliyet bir bütündür, ayrı düşünülemez: Kalite maliyeti arttıran değil, maliyet düşürmenin ve kazanç elde etmenin yoludur.
- Kalite birey ve ekip çalışmalarının toplamıdır: Kalite anlayışı bireysel çalışmaya eklenen takım çalışması ile güç kazanmaktadır.
- Kalite, bir yönetim şeklidir: Yönetici yukarıdan aşağıya doğru emir ve talimat yağdıran kişi değil, kalite bilgi ve teknolojisini yayan ve onu yukarıya taşıyan lider olarak ifade edilmektedir.
- Kalite ve yenilikler birbirine bağlıdır: Kalite ürün geliştirme sırasında ortaya çıkar ve elde edilen sonuçların istenmeyen yönlerini iyileştirmek için çare değildir.
- Kalite, ahlaktır: Kalitenin geliştirilmesi için program, grafikler ve çizimler yeterli değildir. Aynı zamanda insan unsurunu öne çıkaran ve onu motive eden anlayış ile kalite anlayışı hakim kılınabilir.
- Kalite, sürekli gelişme gerektirir: İşletmenin benimsediği ve katılımı desteklediği kalite programları ile ilgili sürekli gelişmenin sağlanması gerekmektedir.
- Kalite, müşteri ve tedarikçileri de kapsayan topyekün bir sistem olarak tatbik edilmelidir: Kaliteyi yönetilen bir kavram olarak her durumda başarıya götüren şey; müşteri ve tedarikçileri kalite sistemine dahil etmekten geçmektedir (Kaya, 1998).

TKY ile örgütsel kalite ve maliyet üstünlüğü birlikte sağlanabilmektedir. Çalışanların sürece dahil edilmesi ile elde edilen yeni fikir ve tekniklerle rekabet piyasasında avantaj sağlanması açısından önem arz etmektedir (Akın 2001: 44-45).

2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Amacı

Kalite kavramı dinamik süreçleri ifade etmek için kullanılan bir kavram olarak önüne geldiği her şeye hareketlilik kazandırmaktadır. Bunun yanında tek ve mutlak bir kalite anlayışından söz etmek pek de mümkün görünmemektedir. Öncelikle günlük yaşantımızda kullandığımız kalite kavramı mutlak şekilde ifade edilmekte pahalı bir araba ya da doğası gereği iyilik güzellik taşıyan her şey için kullanılabilir. Bu anlamda mutlak kalite anlayışı, aşılması mümkün olmayan en yüksek standart olarak tarif edilmektedir. Teknik anlamda kalite ise büyük ölçüde göreceli bir kavramdır ve bu anlamda kalite; bir ürün veya hizmetin özelliği ya da kalitesi olarak ona atfedilen şey değil, deneme yanılma yolu ile değişebilen göreceli bir kavram olarak ifade edilmektedir. Kalite nispi anlamda bir amaç değil araç olarak görülmekte belli kriterlere göre ölçülmekte ve standartlara uygunluğu ölçüsünde değerlendirilmektedir. Bu bakış açısına göre mutlak kalite anlayışının aksine kaliteli ürün veya hizmetlerin pahalı, lüks veya özel olmasına gerek yoktur ve sıradan şeyler de kaliteli sayılabilir. Kaliteden kastedilen şey mal ve hizmetin kendisinden beklenen amaçları gerçekleştirip gerçekleştirilmeme durumu olarak ifade edilebilir.

Üretim sürecinde rol oynayan bireylerin işlevleri yerine kalite ve sürekli geliştirme anlayışını göz önünde bulunduran yönetim biçimlerinde kalite bir maliyet unsuru olarak değil, ucuza mal edilen örgütsel bir değere dönüşmektedir (Ak ve Sartugan, 1996: 56).

TKY felsefesinin temelinde müşteri tarafından talep edilen ürünü, zamanında ve onun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde sunarak beklentilerini karşılamak yatmaktadır. TKY felsefesinin amacına ulaşmasını sağlamak için müşteri talep ve beklentilerinin toplanarak örgüt performansı ile karşılanıp karşılanamayacağının belirlenmesi gerekmektedir (Güven ve Yaşar, 2017: 130). TKY müşterinin istediği şeyi istediği zaman ona ulaştırmayı amaçlamaktadır. Bu anlamda müşteri isteklerine göre ürün veya hizmeti tasarlamalı ve gerekirse değiştirerek onun beklentilerine uygun hale getirmelidir. İşletmelerin müşteriye yakın olması onların beklentilerini anlaması açısından önem taşımaktadır. Bu yolla müşterilerin değişen zevk ve ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir.

2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Tarihsel Gelişimi

Kalite hareketinin kökeni sanayileşmeye dayanmaktadır. Sanayileşme ile artan üretime paralel olarak ürünlerin belli bir standarda dayandırılması ve müşteri memnuniyetini sağlama ihtiyacı kalite anlayışını ortaya çıkarmaktadır. İlk başlarda sadece üretim ile ilgili süreçleri ele alan kalite kavramı, daha sonraki yıllarda üretim ile birlikte müşteri ve çalışan memnuniyetini de kapsayan sistematik bir anlayışa dönüşmeye ve “Toplam Kalite Yönetimi” olarak ifade edilmeye başlamaktadır. Bu anlamda Toplam Kalite Yönetiminin bir ürün veya hizmetin baştan sona bütün aşamalarını kapsayan bir süreç olduğu görülmektedir.

TKY anlayışı Batı ülkelerinde daha geç yıllarda uygulanmaya başlamakla birlikte ilk olarak 1930 ve 1940 yıllarında Amerika Birleşik Devletlerinde geliştirilmiştir. Deming 1930’lu yıllarda üretim sürecinde israfı gidermeye yönelik fikir ve yöntemler uygulamaya başlamış, kalite anlayışının diğer öncüsü Juran ile birlikte geliştirdikleri düşünceleri dönüştürerek kullanmış ve Japonya’daki kalite kontrol sisteminin temelini atmıştır.

TKY anlayışının kökeni konusunda yeterli bilgi bulunmamakla birlikte uzun zaman süren çabalar sonucu ortaya çıktığı söylenebilir. Kalite kavramına yönelik ilk uygulamalar Amerika Birleşik Devletlerinde başlamış olsa da asıl gelişme gösterdiği yer 1950’li yıllarda Japonya’da gerçekleşmektedir. II. Dünya savaşı sonrasında ortaya çıkan olumsuz koşullardan etkilenen ve savaşın yorgunluğunu üzerinden atamayan Japonya’nın yeniden dönüşümünü sağlamak amacıyla Amerikalı Deming (1986) ve Juran (1951) görüşlerine başvurulmak üzere Japonya’ya çağrılmış ve kalite konusundaki önerileri dikkate alınmıştır. Bu anlamda Japonya Amerika kökenli kalite anlayışını kendi yönetim yaklaşımı ile harmanlayarak geliştirmiş ve başarılı sonuçlar elde etmiştir. 1970’li yıllarda pazardaki gücünü kaybetmeye başlayan Amerika 1980’li yılların başında toparlanmak için TKY anlayışının varlığına ihtiyaç duymuş ve kaybettikleri şeyin aslında ne olduğunun anlamıştır (Balcı, 2002: 198).

2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri

TKY kavramı, temel ilkelerinden yola çıkılarak yapılan tanımlamaya göre; “müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama esaslarına

dayanan çağdaş yönetim yaklaşımı” (Yatkın, 2003, 22) olarak ifade edilmektedir. Bir örgütte toplam kaliteye ulaşmak için tek bir yolun olduğu düşüncesi gerçeği yansıtmamaktadır. Örgütlerin rakipleri karşısında varlığını sürdürmeleri hatta bir adım önde olmaları aşağıda sıralanan Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkeler çerçevesinde oluşturdukları kurumsal kültür ile mümkün olabilmektedir.

Liderlik: Bir örgütte liderlik; örgütün tüm katmanlarına yayılan kararlılık ve süreklilik sayesinde çalışanları yaptıkları işte başarılı kılabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Çalışanların bu başarıyı elde etmesinde gerekli olan araç ve sistemler de yine liderler tarafından karşılanmaktadır. Bu anlamda yönetimin çalışanlardan istediğini açıkça ortaya koyması bunun için gerekli olanakları sunması ve çalışanlara karşı eşit şekilde yaklaşımı Toplam Kalite Yönetiminin liderlik ilkesi ile bağdaşmaktadır.

Müşteri Odaklılık: Bir örgüte, üretilen mal ve hizmetleri satın alacak bir müşterinin olmaması harcanan tüm çaba ve sermayenin boşa gitmesi anlamına gelmektedir. Örgütün müşterilerinden kasıt her zaman mal ve hizmeti satın alan dış müşteriler değil, aynı zamanda bu mal ve hizmetin üretiminde rol oynayan iç müşteriler de olabilmektedir. Bu anlamda hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin talep ve şikayetlerine anlamak ve bunlara cevap vermek örgütün başarısı ve devamlılığı için önem arz etmektedir. Müşteri odaklılık ilkesini harekete geçiren en önemli uygulamalardan biri anketlerdir. Anketler sayesinde iç ve dış müşterilerin memnuniyet düzeyleri ölçülmekte aynı zamanda sonuçlarının açıklanarak düzeltilmesi veya geliştirilmesi gereken yönler ortaya konulabilmektedir. Sonuç olarak bir örgütte müşteri odaklılık ilkesi örgütün iç ve dış müşterilerine karşı her türlü iletişime açık olması ve onları iyi bir biçimde tanıyıp anlaması ile uygulanabilmektedir.

Kalite Konusunda Eğitim: Örgütün çalışanların kapasitesini değerlendirmesi ve onları TKY konusunda bilgilendirmesi gerekmektedir. Eğitime örgütün üst yönetiminden başlanarak gerekli becerilerin edinilmesi sağlanmalı işlerin etkin bir biçimde yürütülmesi için teknik destek sağlanmalıdır. Bu anlamda eğitime üst yönetimden başlanması hem onların kalite yönetim sürecine katkıda bulunmalarını sağlanmasına hem de bu konuda kendilerine güvenmelerini kolaylaştırarak diğer çalışanlar üzerinde daha etkili olmalarına olanak tanınmaktadır. Üst yönetim tarafından

çalışanlara yönelik bilgilendirici eğitim programları düzenlenmeli ve çalışanların yetersiz olduğu alanlar ile ilgili sürekli iyileştirilmeler sağlanmalıdır.

Çalışanların Katılımının Sağlanması: Eğitim sürecini tamamlayan örgütler bu kez çalışanların öğrendiklerini uygulamaları için gerekli ortamı sağlamalıdır. Bu anlamda almış oldukları eğitimin başarısına yönelik geri bildirimlerin ve çalışanların edinmiş oldukları becerilerin test edilmesi sağlanmaktadır.

Değerlendirme: Örgütün iyileştirmeler yapmadan önce ilk olarak nerede olduğunu bilmesi gerekmektedir. Örgütün sahip oldukları ve olmadıkları konusunda gerekli bilgiye sahip olması, olmak istediği yere varması için gerekli ön şartlardan biridir. Bunun için ilk olarak performans göstergeleri belirlenmeli, bu anlamda en önemli performans göstergesi müşteri memnuniyetine ulaşmak için gerekli önlemleri içermelidir. Daha sonra performans göstergeleri açısından önem arz eden müşteri memnuniyetine katkıda bulunacak zamanında üretim gibi konulara ağırlık vermek ve üretim teslimat süresini azaltarak ya da eğer düzeltilmesi gereken yönler varsa bunları tamamlayıp yeniden işleme maliyetinin önüne geçmek gerekmektedir.

Ödüllendirme: Kayda değer bir hedefe ulaşan veya zor ve önemli bir görevi başarı ile sonuçlandıran çalışanın katılımının teşvik edilmesi amacıyla yönetim ve diğer çalışanlarca takdir edilmesi gerekmektedir. Bu anlamda eğer takım çalışması ile sağlanan bir başarı durumu söz konusu ise başarının takımdaki tek bir kişi tarafından elde edilmesine bakılmaksızın tüm grubun ödüllendirilmesi takım ruhunun sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Ayrıca ödülün değerinin başarı ile orantılı ve tutarlı olması gerekmektedir.

İletişim: Örgütün; çalışanları ve müşterileri ile iletişiminin güçlü olması gerekmektedir. İletişim ile örgüt içinde her seviyedeki çalışan ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilmekte, projelerden haberdar olabilmekte ve bu anlamda sağlanan imkanlar sayesinde performans artışına olanak tanınmaktadır. Örgütün varlık sebebi olarak müşterilerin sesine kulak verilmesi ihtiyaçlarının anlaşılması ve mesajlarının algılanması örgütü hayata bağlayan önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda sadece müşterilerin değil aynı zamanda potansiyel müşterilerin de istek ve beklentilerini anlamak için katılımlarını sağlayacak toplantı ve

etkinlikler düzenlemek bu toplantılara çalışanları da dahil etmek örgütsel hedeflerin anlaşılmasını sağlamak açısından önem taşımaktadır.

2.3. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

TKY rekabet stratejilerini tahsis etmekte, desteklemekte ve geliştirmektedir. Bu anlamda sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmek için stratejik planlarda Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması önem arz etmektedir. Sonuç olarak TKY en geniş anlamıyla kurumsal stratejinin uygulanmasına yardımcı olan ve kurumsal stratejinin formülasyonu üzerinde yönlendirme etkisi bulunan önemli bir süreç olarak ifade edilebilir.

2.3.1. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Kavramsal İlişki

Örgütün belirlediği yöntemlerle amaç ve hedeflerine ulaşmak ve uzun vadede elde etmek istediği sonuçları daha öngörülebilir kılmak için kullandığı araçlardan biri stratejik planlamadır. Diğer yandan örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak için kullanılacak alternatiflerden biri de TKY anlayışıdır. Bu anlamda örgütsel başarının sağlanmasında olumlu alternatifler sunan stratejik planlama ve TKY anlayışının benzerliklerini ve farklarını anlamak önem arz etmektedir. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetiminin ortak özellikleri ve farklılıkları şu şekilde sıralanmaktadır (Line, 2006: 219-226).

- Her ikisi de açıkça belirlenmiş misyon ve hedefleri ifade etmektedir.
- Stratejik plan bir planken, TKY ilke ve teknikler ile çalışan bir anlayışı ifade etmektedir.
- Her ikisi de teoriye değil, eyleme dayanmaktadır.
- Her ikisi de mutlak yönetim taahhüdü gerektirmektedir.
- Her ikisi de katılımı gerektirmesine rağmen TKY bütün personelin katılımını gerektiren bütünleşik bir anlayışa dayanırken, Stratejik planlamada katılım tercihe bırakılmaktadır.
- Her ikisi de tüketiciler ve kullanıcılara odaklanmaktadır. TKY anlayışında bu durum esastır fakat stratejik planda sürecin başlangıcında belirginleşmeye başlamaktadır.

- Her ikisi de prosedürlerin analizini gerektirmekte, TKY anlayışı bu analizi açıkça ortaya koyarken stratejik planda prosedür analizi amaçlarını gerçekleştirmede dolaylı bir araç olarak kullanılmaktadır.
- Her ikisi de iyileştirme anlamına gelmekte, Toplam Kalite Yönetiminde iyileştirme daha ayrıntılıyken stratejik planlama iyileştirmeyi genele yaymaktadır.
- Her ikisi de denetim ve değerlendirmeyi içermekte fakat Toplam Kalite Yönetiminde bu daha açık şekilde gerçekleştirilmektedir.
- Stratejik planlamada görev alacak olanlar daha kilit kişilerken, Toplam Kalite Yönetiminde seviyesi ne olursa olsun herkes sürece dahil edilmektedir.
- Stratejik planlama fonksiyonları yukarıdan aşağıya doğru işlerken, Toplam Kalite Yönetiminde tam tersine aşağıdan yukarıya doğru işlemektedir.

Stratejik planlama ve Toplam Kalite Yönetiminin birlikte uygulandığı örgütlerde başarısızlığa sebep olan durumlardan en önemlisi bilgi ve anlayış eksikliğinden kaynaklanmaktadır. TKY konusunda katılım unsurunun örgütün her düzeydeki çalışanları için geçerli kılınmış olması katı hiyerarşik sistemi benimseyen işletmelerde başarısızlığa yol açabilmektedir. Bu tür işletmelerde örgütsel sorunların üst yönetim tarafından giderilmeye çalışılması sonucu diğer seviyedeki çalışanların varlıkları gereksiz hale gelmekte ve motivasyonu düşmektedir. Temelde örgüt kültüründen kaynaklanan bu gibi problemler dışında stratejik planlama ile Toplam Kalite Yönetiminin birlikte uyumlu ilişkiler geliştirerek ve karşılıklı dayanışma halinde hareket etmesi örgütsel başarı sağlanmasının anahtarı olarak görülmektedir.

Stratejik plan ve Toplam Kalite Yönetiminin aynı anda uygulanmak istendiği durumlarda öncelikle hangisinden başlanması gerektiği sorusunun yanıtı; genellikle TKY uygulamalarına başlamadan önce örgütün bir stratejik plana ihtiyacı olduğunun bilinmesi olmaktadır. Böyle bir seçeneği olmayan işletmeler için öncelikle TKY anlayışının uygulanması stratejik kararların geliştirilmesi sürecinde sürekli başa dönülmesine neden olmakta ve iş ve zaman uyumsuzluğu yaratarak birtakım zorluklar yaşanmasına yol açmaktadır.

2.3.1.1. Stratejik Planlama, Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik İlişkisi

Örgütlerin uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirmelerinde etken faktörlerden biri olan stratejik planların, amaçlarına ulaşmasında liderlik rolü önem arz etmektedir. Bir örgütün stratejik hedeflerine ulaşması, müşteri memnuniyeti ve performansın artırılması ile mümkün olabilmektedir. Başarılı bir kalite yönetimi uygulaması için kalitenin de planlanması gerekmektedir. Bu anlamda liderlerin özelliklerinden biri planlama becerisine sahip olmak ve vizyon, temel değerler ve müşteri ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulduğu hedefler geliştirerek bunların uygulanmasında başarılı ilişkiler kurmak ve sürdürülmesini sağlamak olarak ifade edilebilir.

Liderlik ilkesi Toplam Kalite Yönetiminin diğer unsurlarının geliştirilmesi ve uygulanmasında sürecin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bir örgütün üst yöneticileri Toplam Kalite Yönetimini bütün unsurları ile hayata geçiren öncü role sahip kişiler olarak görülmektedir. Bu anlamda liderler, tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanmasında değer, hedef ve sistemlerin yaratılmasını sağlamaktadır. Bunun yanında örgüt performansının özellikle ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasında liderlik rolü; yönetsel gelişim ve kaliteye yönelik davranış, müşteri odaklılık, çalışan eğitimi, tedarikçi ve diğer ortaklıklar gibi durumlarda da etkili olabilmektedirler.

Stratejik planlarda TKY anlayışının liderlik ilkesi sayesinde; çalışanların sürece aktif katılımlarının gerçekleştirilmesi, kalite hedeflerine ulaşılması için gerekli faaliyet ve kaynakların planlanması, kalitenin artırılması amacıyla çalışanlara yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi, iç ve dış müşterilerle işbirlikleri yapılması ve örgütün nerede olduğunu belirlemek ve diğer yönetim sistemleri ile bağlantı kurularak geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesinde önem arz eden kalite yönetim taahhüdünün oluşturulması sağlanmaktadır (Djordjevic, 2018: 3-5).

2.3.1.2. Stratejik Planlama, Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli Gelişme İlişkisi

Sürekli gelişme ilkesi müşteri memnuniyetinin sağlanmasında TKY anlayışının önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Bu anlamda sürekli gelişme örgütün kendini geliştirerek rakip kuruluşlara göre farklılaşmasını sağlayan unsurlardan biri olarak görülmektedir. Ayrıca performans süreçlerini geliştirmeye dayalı, sürekli iyileştirme çalışmaları karlılık ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

Girdilerin çıktılara dönüştürülmesi sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik kalite standartlarının yükseltilmesi ve verimliliğinin artırılmasını sağlamak amacıyla sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda stratejik planlama sürecinde izlenen aşamalarda sürekli gelişme ilkesine yer verilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca hizmet ve ürün geliştirilmesi sırasında yenilikçi iş süreçlerinin oluşturulması ve bir sürecin çıktısının diğerinin girdisi olabileceği düşüncesinden hareketle sürekli gelişme ilkesinin stratejik planların ilgili süreçlerine eklenerek uygulanması örgütsel verimlilik konusunda belirleyici olmaktadır.

Kısa vadede performans ile ilgili kazanımlar sağlayan, uzun vadede müşteri memnuniyetinin de temel alınarak hareket edilmesine ve personel yeteneklerinin ve becerilerinin bu yönde geliştirilmesine olanak tanıyan sürekli gelişme ilkesinin; organizasyonda kalıcı ve arzu edilebilir kılınması gerekmektedir. Ayrıca sürekli gelişme ilkesinin uygulanmasında önemli unsurlardan biri de bu ilkenin katılım unsuru ile hayata geçirilmesinin sağlanmasıdır. Çünkü sürekli iyileştirme konusu örgüt içindeki bütün çalışanların sorumluluğunda gerçekleştirilmekte ve bu anlamda personelin katılmaya teşvik edilmesi önem arz etmektedir. Bu anlamda çalışanların katılımını gerektiren eğitim programları sayesinde sürekli gelişme ilkesinin desteklenmesi mümkün olabilmektedir. Araştırmalar bir örgütte sürekli gelişmeyi desteklemek amacıyla gerçekleştirilen eğitimlerin çalışanların motive olmalarını sağlayarak örgütsel performanslarının artmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Dodi, 2014). Gerçekleştirilen eğitim programları sayesinde çalışanlar kendilerini daha kararlı ve yararlı hissetmekte bu anlamda hata oranları azalmakta ve örgütsel verimlilikleri artmaktadır.

2.3.1.3. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık İlişkisi

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için genel anlamda yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin parçası olarak operasyonel süreçlerin tamamlanması konusunda müşteri odaklı kalite anlayışının uygulanması gerekmektedir. Kurum performansının artırılması ve kalite anlamında mükemmelliğe ulaşılmasında TKY felsefesinin temelini oluşturan ilke, müşteri odaklılık ilkesidir (Samson, 1999: 5). Bu anlamda bir örgütte

yerine getirilen bütün faaliyetlerin ve diğer çabaların çıktısını müşterilerin kendilerine sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili görüşleri oluşturmaktadır.

TKY anlayışına göre; bir kurumda iç ve dış müşterilerin kimler olduğunun ve onların şu anki ve gelecekteki istek ve beklentilerinin belirlenmesi ve bu noktada görüşlerinin alınması o kuruma yeni müşteriler kazandırmaktadır. Bu nedenle kuruluşların müşterilerini tanımaları, ihtiyaç ve isteklerini anlamak amacıyla anketler düzenlemeleri ve böylelikle katılım unsurunu hayata geçirmeleri gerekmektedir. TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesini açıklayan bu ifadelerin aynı zamanda stratejik planlama sürecinde, durum analizi aşamasında yer verilen paydaş analizi ile benzer olduğu söylenebilir. Stratejik planların durum analizi aşamasında gerçekleştirilen paydaş analizi sayesinde kurumun iç ve dış paydaşlarının belirlenmesi, bu paydaşların önceliklendirilmesi ve paydaş görüşlerine yer verilmesi amacıyla anket yönteminin kullanılması gibi faaliyetler her iki sürecin benzer biçimde işlediğini göstermektedir.

2.3.1.4. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımlı Yönetim İlişkisi

TKY anlayışına yönelik uygulamalar örgütün her seviyeden çalışanı karar sürecine dahil etmeyi gerektirmektedir. TKY anlayışı, çalışanların katılımının sağlanması ile görev aldıkları konularda duyarlı hale gelmelerine olanak tanımakta ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olmasındaki temel gereksinimlerinden biri de katılım unsurudur. Katılımcı stratejilerin uygulandığı kurumlarda çalışanlar karar alma süreçlerine yönetim ile birlikte dahil olmakta ve bu anlamda iş birliği yapma olanakları arttırılmaktadır. Bu doğrultuda stratejik planın uygulanma sürecinin paydaş katılımı ile desteklenmesi, mevcut duruma ilişkin temel sorunların belirlenmesi ve çözüm yollarının geliştirilmesi konusunda geleceğe yönelik alınacak kararlara katkı sağlamaktadır.

Bir örgütte stratejik planlama ile ilgili çalışmalara herkes katılabilir; bu şekilde örgütün bütün çalışanları sürece dahil edilmiş ve stratejinin yaratıcılığı herkes tarafından fark edilmiş olur (Usta, 2017: 845). Aynı zamanda bir örgütte kalite yönetim ilkelerinin harekete geçirilmesi bütün çalışanların sorumluluğu altında gerçekleşmektedir. Özellikle hizmetlerden yararlanan çalışanların katılımlarını sağlamak önem arz etmektedir. Hizmetlerden yararlanan çalışanların stratejik hedeflerin

belirlenme sürecine katılmaları; planın benimsenmesi, çalışanların motivasyonlarının artırılması ve onlardan bu konuda daha fazla yararlanılmasına imkan tanımaktadır. Katılım anlayışı ile ortak çalışmanın teşvik edilmesi, çalışanlar arasındaki örgütsel sorunların çözülmesini kolaylaştırmakta ve örgütsel verimliliği arttırmaktadır.

2.3.2. Stratejik Toplam Kalite Yönetimi

Rekabet ile değişen piyasa koşullarında artık yalnızca müşteri beklentilerinin karşılanması ve talepleri karşılamak amacıyla kaliteli ürün ve hizmet sunumunun sağlanması örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde yeterli görülmemektedir. Kalite, günümüzde rekabet koşullarında kurumsal varlığın sürdürülmesi için bir zorunluluk haline dönüşmektedir. Bu nedenle örgütler, sadece kaliteyi değil aynı zamanda müşterilere ve çevresel koşullara karşı duyarlılığın ön plana çıkarıldığı Stratejik Kalite Yönetimi kavramını benimsemeye başlamışlardır (Önen ve Elkırmış, 2022: 228). Stratejik planlama, uzun vadeli amaçların formüle edilmesini ve kurumsal değişimin rasyonel bir şekilde ele alınmasını sağlamaktadır. Bu anlamda Stratejik Kalite Yönetimi kavramındaki 'strateji', misyon çerçevesinde kurumun müşteri beklentilerinin yerine getirilmesi ve sahip olduğu vizyon ile gerçekleştirilecek politikalarının planlanması temeline dayanmaktadır (Sallis 2002: 119).

Stratejik Kalite Yönetimi tam anlamıyla uygulandığı kurumlarda kalitenin artırılmasını sağlayarak stratejik planlama aşamasında ortaya çıkması muhtemel sorunların giderilmesini sağlamaktadır. Örgütsel düzeyde stratejik kalite yönetimine yer verilmesinin sebebi; ortaya çıkması muhtemel sorunların tespit edilmesi ve giderilmesi için istatistiki verilerden yararlanarak buna uygun yöntemler uygulanması, birlikte çalışmayı ve katılımı destekleyici çalışmalar yapılması ve personele yönelik eğitim faaliyetleri ve diğer faaliyetlerle onların motivasyonunu arttıracak girişimlerde bulunulması ve bütün bu çabalarla beraber müşteri memnuniyet düzeyini arttırmak amacıyla Stratejik Toplam Kalite Yönetimi modelinin uygulanmasıdır (Erşan,2007: 38).

Stratejik Kalite Yönetimi (SKY) ile örgütün bütün kademelerinde kalite anlayışının benimsenmesi ve bu konudaki gelişmelere katkı sağlanmaktadır. SKY, müşteri memnuniyetinin artırılması ile örgütün uzun vadede sağlayacağı başarının da artacağı görüşüne dayanmaktadır. Kuruluşlar stratejilerini belirlerken kısa vadede getiri sunan alanlar yerine uzun vadeli ve kalıcı iyileştirmeler sağlayacak alanlara

yönelmektedir (Önen ve Elkırımış, 2022: 230). Bu anlamda SKY anlayışı, kurumsal geleceğin planlanmasında müşteri memnuniyetinin esas alındığı sistematik bir yaklaşımın benimsenmesi anlamında önem arz etmektedir.

SKY kavramı ile ilgili tanımların genellikle müşteri odaklılık ilkesi noktasında birleştiği görölmektedir. Bu anlamda SKY kavramının müşteri odaklılık ilkesini hedef aldığı fakat bunun yanında; liderlik, sürekli gelişme, stratejik kalite planlaması, çalışanların katılımı, yönetimin açıklığı gibi temel elemanları da içerdii söylenebilir. Bu anlamda Juran ve Crosby'nin kalite kavramına yönelik vurguladıkları nokta dikkate değer görölmektedir. Onlar kaliteyi “kullanıma uygunluk” ve “ihtiyaçlara uygunluk” olarak ifade etmektedirler. Benzer şekilde Garvin tarafından müşteri odaklılık ilkesinin önemi vurgulanmaktadır. Bu anlamda kalite ve strateji hedeflerinin gerçekleştirilmesinde müşteri odaklılık ilkesinin hayata geçirilmesi gerektiği (Tummala ve Tang, 1996: 41) ifade edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLANLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak Türkiye’de devlet üniversitelerinde gerçekleştirilen faaliyetlere ve sunulan hizmetlere stratejik plan kavramının dahil edilmesi bu anlamda Türkiye’de devlet üniversitelerinde stratejik planın gerekliliği ve yasal dayanağı, stratejik planlama süreci ve uygulanması konusunda bilgiler verilmektedir. Daha sonra Türkiye’de Devlet Üniversitelerinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Genel Özellikleri başlığı altında; Toplam Kalite Yönetimi süreci ve kalite yönetim sistemleri konusuna değinilmektedir. Son olarak Türkiye’de Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışını Uygulama Göstergeleri; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri açısından ele alınmaktadır.

3.1. Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlamanın Genel Özellikleri

Diğer kamu kurumlarından farklı olarak üniversitelerde aynı hizmetin sunulduğu birçok aktörden bahsedilebilmekte ve bu anlamda diğerlerinden farklı olma ihtiyacı doğmaktadır. Üniversitelerdeki farklılaşma ihtiyacı özel kuruluşlardan farklı olarak rakiplerden sıyrılmak ve kar elde etmek için stratejiler üretilmesi anlamına gelmemekte, daha çok diğer üniversitelere nazaran tercih edilebilir olmak anlamında kendini göstermektedir. Bu anlamda üniversitelerde stratejik planlama yaklaşımı kamu kuruluşlarındaki geleneksel anlayışın ve özel işletmelerin rekabet stratejisinin kendine has bir biçimde yorumlanması anlamına gelmektedir (Alev ve Öztop, 2022: 77-78).

Türkiye’deki devlet üniversitelerinde stratejik planlama; yönetsel kapasitenin artırılması, vizyon, misyon ve temel değerler doğrultusunda ilerlemenin ve eldeki kaynakların uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesinde etkili kullanımının sağlanması konusunda yeni bakış açıları kazandırmıştır. Kamu idarelerine getirilen stratejik plan hazırlama yükümlülüğü ve ilgili diğer gelişmeler sayesinde uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi ve bu konuda alınacak kararlar konusunda belirli ilkeler çerçevesinde, planlı olarak hareket edilmesinin önü açılmıştır. Bu anlamda yönetimde açıklık,

sorumluluk ve denetleme unsurlarının uygulanması kolaylaşmış ve keyfi uygulamaların önüne geçilmesi anlamında (DPT, 2008) önemli adımlar atılmıştır.

3.1.1. Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama Gerekliliği ve Yasal Dayanağı

Üniversitelerde stratejik plan uygulamasına geçilmesindeki temel amaç eğitim-öğretim kalitesini arttırmak ve sürekliliğin sağlanmasına katkıda sunmak, bilimsel anlamda yeniliği önceleyen Ar-Ge imkanlarını geliştirmek, “kurumsal kalite yönetimi anlayışı” ve “insan kaynaklarını” geliştirmek ve topluma hizmet kalitesini arttırmak (Alev ve Öztop, 2022: 78) olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda Türkiye’deki devlet üniversitelerinin stratejik planlama uygulaması ile elde etmeyi beklediği faydalar şu şekilde sıralanmaktadır (Kahraman, 2009: 45-46):

- Üniversitelerin gelecekte olmayı planladığı yere ulaşabilmesi amacıyla gerekli zeminin oluşmasını sağlamak,
- Üniversitelerin rekabet gücünü artırması için gerekli zeminin oluşmasını sağlamak,
- Üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmesi konusunda herkesin istekli olması ve bu anlamda katılım sağlanmasına imkan verilmesi,
- Üniversitenin strateji belirleme sürecine anahtar personelin katılımını teşvik etmesi ve kurum vizyonunu bu şekilde oluşturması,
- Vizyon belirleme sürecinde üst yönetim ve personel arasında iletişime imkan verilmesi,
- Üniversitenin hedeflerini belirlerken çevresel etmenleri göz önünde bulundurması ve gerekli düzenlemeleri bu doğrultuda yönlendirmesi,
- Üniversite önceliklerinin belirlenmesine imkan verilmesi.

Türkiye’deki devlet üniversitelerinin uzun vadede gerçekleştirmek istedikleri hedeflerin bir plan dahilinde toplanmasını sağlayan stratejik plan uygulaması ile hızla gelişen ve değişen dünyanın beraberinde getirdiği yeni düzene ayak uydurulması ve en önemlisi de bu düzenin sebep olduğu rekabet ortamında kurumların varlığını devam ettirmesinin ön koşulu olarak stratejik hareket etme kabiliyetinin kazandırılmasına imkan tanınmaktadır. Üniversitelerde kurumsal aidiyet duygusunun gelişmesinde etkili olan katılım unsuru, stratejik planlarda belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde

de önem taşımaktadır. Stratejik plan sayesinde üniversitelerde paydaş analizlerine yer verilmekte ve katılımı önem arz eden paydaşlara öncelik tanınmaktadır.

Türkiye’de stratejik planlama, Kamu Harcamaları Gözden Geçirme Raporu (PEIR- 2001) ile gündeme gelmiştir. Türkiye’nin kaynaklarını verimli şekilde kullanmasına yönelik uygulamaları içeren bu rapor, Dünya Bankası ile imzalanmıştır. PIER-2001 anlaşmasından sonra Devlet Planlama Teşkilatı, Türkiye’de stratejik planlama konusunda problemlerin çözüme ulaştırılması konusunda yetkilendirilmiştir (Arslan, 2009: 393).

Türkiye’de kurumsal anlamda planlamanın geçerli kılınması ve sürekliliğinin sağlanması 2003 yılında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunun yürürlüğe girmesi ile gerçekleşmiş ve bu kanunun 9. Maddesinde kamu idarelerine stratejik plan yapma yükümlülüğü getirilmiştir. Daha sonra 2004 yılında kabul edilen 5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanunun 3. Maddesinde stratejik plan “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” şeklinde tanımlanmıştır. 2018 yılına kadar stratejik planlama konusunda çözüm bulunamayan sorunların giderilmesi amacıyla yeni bir adım atılmış ve Kalkınma Bakanlığı tarafından “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ismiyle bir yönetmelik yayımlanmış fakat 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesi ve 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Kalkınma Bakanlığı kaldırılmıştır. Kalkınma Bakanlığının görev ve yetkileri “Strateji ve Bütçe Başkanlığı”na devredilmiştir.

Türkiye’de stratejik plan ile ilgili yaşanan bu gelişmeler bir kamu kurumu olarak üniversitelerin de bu anlamda faaliyete geçmesini sağlamış ve 5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile diğer kamu kurumlarında olduğu gibi bütün devlet üniversiteleri, stratejik plan hazırlama zorunluluğu kapsamına alınmıştır. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının 20.09.2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” ile 2006 yılından itibaren devlet ve vakıf üniversitelerine stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmiştir. Daha sonra ilgili Yönetmeliğin yerini

Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği almış ve bu anlamda üniversitelerde stratejik plan çalışmalarının her geçen gün önemini koruyarak devam etmesi sağlanmıştır (Çınar ve Tütünsatar, 2017: 1182-1183).

Türkiye’de stratejik plan çalışmaları, üniversiteler bünyesinde pilot kuruluş olarak ilk defa 2003 Temmuz ayında Resmi Gazetede yayımlanan Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile Hacettepe Üniversitesi tarafından başlatılmıştır (Yüksek Planlama Kurulu, 2003: m. 25). 2004 yılının Haziran ayı sonunda Hacettepe Üniversitesinin 2005-2008 yıllarını kapsayan Stratejik Plan Taslağı hazırlanmış ve DPT’ye sunulmuştur. Hacettepe Üniversitesi 2007-2011 yıllarını kapsayan stratejik plan çalışmalarına 2005 yılının Ocak ayında başlamış, 1 Ocak 2006’da Üniversite bünyesinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı oluşturulmuş ve stratejik plan aynı yılın Temmuz ayında yayımlanmıştır (Hacettepe Üniversitesi, 2006: 16-20).

3.1.2. Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama Süreci ve Uygulanması

Türkiye’deki stratejik plan süreci ile ilgili olarak yükseköğretim kuruluşları ve diğer kuruluşlar arasındaki temel farklar şu şekilde sıralanabilir (Hassanien, 2017: 5):

- Zaman Dilimi: Diğer sektörlerde stratejik planlar aylık periyotlarda hazırlanabilirken; Türkiye’deki devlet üniversitelerinde uygulanan stratejik planlar 5 yıllık süreyi kapsamaktadır.
- Stratejik Plan Aşamaları: Diğer sektörlerde stratejik planlar genellikle kurum içi analiz ile başlamakta daha sonra dış çevre analizine yer verilmekte ve son olarak planlar uygulamaya geçirilmektedir. Türkiye’deki devlet üniversitelerinde stratejik plan aşamalarına bakıldığında, stratejik planın misyonun oluşturulması ile başladığı daha sonra vizyon ve temel değerlerin belirlenerek bunun sonrasında iç ve dış çevre analizlerine yer verildiği ve stratejik amaç ve hedeflerin plana aktarıldığı görülmektedir.
- Hiyerarşi: Planlama süreci genellikle yukarıdan aşağıya doğru uygulanan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Ancak üniversitelerde stratejik plan çalışmalarına her kademedan tüm paydaşların dahil edilmesi gerekmektedir.
- Paydaşlar: Üniversitelerde belli ve sınırlı düzeyde bir paydaş grubundan söz etmek mümkün değildir. Üniversitelerin paydaşlarını öğrencilerden

başlayarak işverenler ve hatta toplum oluşturmaktadır. Bu anlamda üniversitelerin stratejik planlama sürecinde her aşamaya paydaşların katılımı mümkünken diğer sektörlerde kuruluş amaçları farklı olduğundan en çok tercih edilen paydaşlar sürece dahil edilmektedir.

- Bağlılık: Üniversiteler kurumsal yapısı sebebiyle birçok birimden meydana gelmektedir. Bu anlamda akademik ve idari birimler arasında karşılıklı ve yakın ilişkilere müsait bir ortam bulunmakta ilgili birimler üniversitenin misyon ve vizyonuna uygun ve senkronize biçimde görevlerini yerine getirmektedir. Diğer sektörlerde ise kurumun birimleri belli düzen içerisinde birbiri ardına sıralanmış bir biçimde görevlerini yerine getirmekte ve daha zayıf bağları olan yapılanmalardan oluşabilmektedir.

Yönetim döngüsünün ilk fonksiyonu olan planlama süreci, bu döngü içerisinde yer alan diğer fonksiyonların harekete geçirilmesinde uygulanan ilk adım olarak sürecin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel amaçlarla orantılı biçimde hazırlanan planlar, kaynakların doğru alanlarda ve verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Bu anlamda stratejik planlama sürecinde cevap aranan sorular şunlardır (Dalay, 2001: 293):

- Ne yapılacak? İşin niteliğini belirler ve amaçların kontrol edilmesine olanak tanımaktadır.
- Ne zaman yapılacak? Planlama sürecine başlanması ve sürecin sonlandırılması konusunda bilgi sağlar.
- Nasıl yapılacak? Amaçlara ulaşılmasında izlenecek yol ve yöntemler konusunda bilgi sağlar.
- Nerede yapılacak? Gerçekleştirilecek faaliyetlerin başlangıç ve bitiş yerinin belirlenmesini sağlar.
- Niçin yapılacak? Planlama sürecinin gözden geçirilmesine imkan tanıyan bu soru ile öncesinde belirlenen ne, ne zaman, nasıl ve nerede sorularına karşı niçin sorusu yöneltilerek planın başarısı konusunda bilgi edinilmesi sağlar.
- Kim yapacak? Fonksiyonları harekete geçirecek liderin, bu konuda yeterli olup olmadığını tespit etmeye yönelik bir sorudur. Planın neden başkası değil de lider seçilen kişi tarafından yapıldığını veya onun dışında kim tarafından yapılırsa daha uygun olacağı konusunda bilgi edinilmesini sağlar.

Genel olarak stratejik planlama sürecinin üç temel adımdan oluştuğunu söylemek mümkündür. Bunlar sırası ile (Yüce, 2007: 16-17); stratejik planın oluşturulması, bu adımda ilk olarak plan öncesi gerçekleştirilen; kurumun stratejik planlama yapmaya hazırlanması ve bu anlamda eğitim, planlamayı gerektiren sebeplerin açıklanması, planlamada görev alacak personelin belirlenmesi, kurumsal tarihenin ve profilinin çıkarılması, stratejik plan için gerekli bilginin ortaya çıkarılması ve planlamanın nasıl yapılacağını gösteren bir taslak hazırlanması yani planlama çalışmalarının başlatılması ve planın yazılması sağlanmaktadır. İkinci adımda stratejik planın uygulanması sağlanmakta ve üçüncü adımda, stratejik planın revizyonu kapsamında süreç kontrolü, süreç ölçüm kriterleri, süreç kayıtları ve dağıtım faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Türkiye'deki devlet üniversitelerinde stratejik planlama süreci, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan, Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi (2021)'ne göre; 6 aşamada gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme, ve izleme ve değerlendirme aşamalarından (www.sp.gov.tr) oluşmaktadır.

3.1.2.1. Hazırlık Aşaması

Türkiye'deki devlet üniversitelerinde stratejik plan hazırlık aşamasından sorumlu birim Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'dır. Stratejik planın ilk aşaması olan hazırlık aşaması, sürecin diğer aşamalarında görev alacak sorumlu kişilerin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu anlamda her şeyden önce hazırlık çalışmalarının katılımcı bir yaklaşımla ile yürütülmesi gerekmektedir. Stratejik plan hazırlık çalışmalarının tamamlanması üç temel adımda gerçekleşmektedir. Bunlar; “planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu ve hazırlık programının oluşturulmasıdır” (Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Klavuzu, 2021: 9). Stratejik planların hazırlık aşamasına ilk olarak planın sahiplenilmesi ile başlanmaktadır. Bu anlamda stratejik plan tek bir birim ya da kişinin sorumluluğunda değil tüm çalışanların sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir. Planlama sürecinin organizasyonu üst yönetim yani Rektör liderliğinde Strateji Geliştirme Kurulu, Strateji Geliştirme Birimi ve içerisinde Harcama Biriminin de yer aldığı Stratejik Planlama Ekibinden oluşmaktadır. Sürecin organizasyonunda yer alan stratejik plan ekibi üyeleri tarafından hazırlık programı kapsamında eğitim konusunda destek sağlayacak personel ihtiyacı,

gerçekleştirilecek faaliyetler ve bu faaliyetlere yönelik zaman çizelgesinin oluşturulması sağlanmaktadır (Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Klavuzu, 2021:12).

3.1.2.2. Durum Analizi

Stratejik planların durum analizi aşaması, somut anlamda stratejik planın başladığı aşama olduğu söylenebilir. Bu anlamda durum analizi aşamasında, “şu an neredeyiz?” sorusuna cevap aranmaktadır. Stratejik plan ekipleri bu soruya cevap vermek amacıyla kurumun tarihçesi ya da iç ve dış çevresi konusunda birtakım bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgilerin elde edilmesinde kullanılan en önemli araçlardan biri olarak GZFT analizine başvurulmaktadır. Üniversitelerde stratejik planın durum analizi aşamasında yer verilen GZFT analizi ile hem üniversitenin iç çevresi ile olan ilişkileri düzeyinde güçlü ve zayıf yönleri belirlenmekte hem de dış çevre ilişkilerinden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler konusunda tespitlere yer verilmektedir. Bu anlamda örgütün güçlü yönlerinden yararlanılması, zayıf yönlerinin en aza indirilmesi sağlanmakta, ortaya çıkarılan fırsatlar değerlendirilirken ortaya çıkması muhtemel tehditlerden kaçınmak için süre kazanılmaktadır. Durum analiz aşamasından yararlanılarak elde edilen bu veriler strateji geliştirme aşamasında belirlenen amaç ve hedeflerin için yol gösterici niteliktedir.

Durum analizi aşamasında “kurumsal tarihçe, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, mevzuat analizi, üst politika belgeleri analizi, program – alt program analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi” konusunda değerlendirmeler yapılmaktadır (Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Klavuzu, 2021: 14). Üniversitelerde stratejik planın durum analizi aşamasında gerçekleştirilen değerlendirmelere ek olarak üniversitenin ihtiyaçları doğrultusunda farklı analizlere de yer verilebilmektedir. Durum analizi aşamasında tespit ve ihtiyaçlarla ilgili olarak stratejik planın hazırlık aşamasında sunulan iç denetim ve dış denetim raporlarından ve bir önceki taslak planlarına yönelik olarak Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanmış değerlendirme raporlarından yararlanılarak elde edilen tüm verilerin birleştirilmesi ve değerlendirilmesi yapılmaktadır (Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi, 2021: 12).

3.1.2.3. Geleceğe Bakış

Stratejik planlama sürecinin tamamlanmasında önemli adımlardan biri de kurumun misyon ve vizyonunun belirlendiği ve bu anlamda kurumsal kimliğin tanımlandığı geleceğe bakış aşamasıdır. Bu aşamada misyon ve vizyon ifadelerinin doğru bir biçimde aktırılması stratejik planların başarıya ulaşması açısından önem taşımaktadır (DPT, 2006). Geleceğe bakış aşamasında misyon ve vizyonun yanında temel değerler ve politikalara da yer verilmektedir.

Üniversitelerin stratejik planlarında geleceğe bakış aşamasına yer verilmesinin ve bu anlamda misyon, vizyon ve temel değerlerine yönelik geleceğe bakış bildirimlerini açıkça sunulmasının yararları şu şekilde sıralanmaktadır (Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi, 2021: 33):

- Planlar arasında devamlılığı sağlaması: Üniversitelerin her stratejik plan döneminde geliştirdikleri amaç ve hedefler arasında bağlantı olmasını ve birbirlerini tamamlar nitelikte olup kurum vizyonunun gerçekleştirilmesinde ilerlemenin sağlanmasını ifade etmektedir.
- Tutarsızlıkları önlemesi: Stratejik planların kendi arasında tutarlı olmasını, hazırlanan stratejik planların önceki planlar ile uyumsuzluğunun giderilmesini ifade etmektedir.
- Günü kurtarma yerine uzun vadeli perspektif sağlaması: Üniversitelerin kısa vadeli fırsatlar elde etmek yerine uzun vadeli stratejik düşüncelerin geliştirilmesine olanak tanınmasını ifade etmektedir.

Misyon, örgütün ya da uygulanan programların neyi, kimin için yaptığının ifade etmek amacıyla oluşturulmaktadır. Bu anlamda “niçin varız?” sorusuna verilecek yanıt örgütün misyonunu göstermektedir. Misyon ifadesinde kurumsal kimliğin yanında örgütün varlık nedeni açıklamaktadır (Özdemir, 2000). Vizyon ise “kişilerin veya kurumların, gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir.” (Eren,2005:18). Vizyon ifadeleri motive edici ve kapsamlı ve geleceğe yönelik olmalı, değişen şartlara uyumlu ve örgütsel sorunların çözümünde yol gösterici olmalı, açık, anlaşılabilir ve somut olmalıdır (Yalçın, 2002: 3).

Üniversitelerin stratejik planlarında yer verilen temel değerler; kişiler ölçeğinde, üniversite çalışanları ve paydaşlarla ilişkilerine yönelik değerler, süreçler ölçeğinde,

üniversitenin yönetim, karar alma ve hizmet sunumu sürecine ilişkin değerler ve performans ölçęinde üniversite tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerleri kapsamaktadır. Stratejik planlarda temel değerlerin sayısı arttıkça personel davranışı üzerindeki etkisi azalmakta ve bu nedenle temel değerlerin sayısının 10'dan fazla olmamasına özen gösterilmelidir (Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi, 2021: 39). Temel değerler örgütsel karar alma süreçlerinde, tercihlerinde ve stratejilerinin belirlenmesinde yol göstericidir ve çalışanların motivasyonunun artırılmasında (Özer ve Bozkurt, 2017: 184) önem arz etmektedir. Son olarak geleceğe bakış aşamasında yer verilen strateji ve politikalar daha kısa süreli, dar kapsamlı ifadeler içermekle birlikte katılım ile desteklenmesi gereken durumları içermektedir. Bu anlamda strateji ve politikalar ile ilgili olarak amaçlarımıza “nasıl ulaşırız?”, “ne kadar bir sürede gerçekleştirebiliriz?”, “kimlerle yapabiliriz?” ve “ne derecede etkili olmalıyız?” gibi soruların yanıtı aranmaktadır. Strateji ve politikalar kurumsal düzeyde gerçekleştirilen faaliyetlerin bir araya getirilerek eşgüdümün sağlanmasında (Dinçer, 2002) rol oynamaktadır.

3.1.2.4. Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejisi üniversitenin yükseköğretim alanında yer aldığı konumu ve paydaşlara karşı nasıl görünmek istediğini ortaya çıkararak bir önceki aşamada belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler ile bir sonraki aşamada belirlenecek stratejik planın amaç ve hedefler arasında köprü görevi görmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 40). Stratejik planın farklılaşma stratejisi aşamasında; üniversitenin yükseköğretim alanındaki genel tercihi gösteren konum tercihi; tercih edilen konum ile ilgili olarak rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan başarı bölgesi tercihi, konum ve başarı bölgesi tercihinin uygun olarak kendisini öne çıkaracak hizmet alanının gösteren değer sunumu tercihi; ve başarı ve değer sunumu tercihinin uygulamak üzere kurumsal kaynak ve yeteneklerinin geliştirilmesine yer verdiği temel yetkinlik tercihidir (Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi, 2021: 41) oluşmaktadır.

3.1.2.5. Strateji Geliştirme

Üniversiteler, stratejik planlarına yönelik amaçları, hedefleri ve stratejileri strateji geliştirme aşamasında belirlemektedir. Stratejik amaçlar belirlenmeden önce dikkat edilmesi gereken (Yüksel,2002: 31-41) hususlar şöyledir: stratejik amaçların,

örgütün diğer amaçları ile uyumlu olması, diğer amaçların gerçekleştirilmesi önünde engel teşkil etmemesi, gerçekleştirilebilir olması, stratejik amaçlar belirlenirken kurumsal kaynaklar ve dış çevre faktörleri dikkate alınması, somut, ölçülebilir ve amaçlara ulaşılmasının belirli bir zaman diliminde ve hangi yöntemlerle gerçekleştirileceğinin açıklanması gerekmektedir. Stratejik amaçlara ulaşmak için oluşturulan alt amaçlara hedef denilmektedir. Hedefler sayısal verilere dayanarak belirlenmekte ve amaçlara göre daha kısa vadeli olarak ifade edilmektedir. Stratejik amaçlara ulaşmak için çok sayıda hedef belirlenebilir. Hedeflerin kalite, maliyet, miktar ve zaman bakımından anlaşılır olması gerekmektedir (Şentürk, 2005: 96-97).

Strateji geliştirme aşamasında belirlenen stratejiler, üniversitenin hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Stratejiler hedeflere yönelik olarak belirlenmekte ve her bir hedef için alternatif stratejiler oluşturularak bunlardan en fazla üç tanesine stratejik planda yer verilmesi gerekmektedir. Stratejiler belirlenirken üniversitenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği dikkate alınmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 57).

Stratejik planlar performans programlarına uygun olarak hazırlanmakta bu anlamda strateji geliştirme aşamasında kaynakların hangi alanlara aktarılacağını gösteren maliyetlendirme kısmına yer verilmektedir. Stratejik amaç ve hedeflerin uygulanması amacıyla gerçekleştirilen faaliyet ve projelere performans programında yer verilmektedir. Bu anlamda bütçenin performans programlarına uygunluğu sağlanmalıdır. Kamu kurumlarında performans programlarının oluşturulmasına yönelik bilgilere Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberinde yer verilmektedir (DPT, 2006).

3.1.2.6. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planların değerlendirme aşaması planın uygulanması ile elde edilen sonuçların önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere uygunluğu konusunda yapılan analizleri içermektedir. Değerlendirme aşaması, kurumlar tarafından belirlenen seçimlerin uygulanması sonucu sağlanan tecrübeler ile yeniden düzenlenmesi ya da bu seçimleri mevcut dış çevre koşullarına uygun hale getirilip getirilmemesi anlamında yapılan kontrol faaliyetlerini içermektedir. Bu anlamda stratejik planın izleme ve

değerlendirme aşamasında elde edilen veriler ışığında stratejik planın gözden geçirilmesi ve hedeflerle sonuçların kıyaslanması (DPT,2006: 45) sağlanmaktadır.

3.2. Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Genel Özellikleri

Yükseköğretim kurumlarında mal üreten diğer işletmelerde olduğu gibi girdi, süreç, çıktı ve müşteri unsurları bulunmaktadır. Yükseköğretimde rekabet anlayışının önem kazanması ile birlikte üniversitelerde girdi, süreç ve çıktıların örgütün iç ve dış müşterin istek ve beklentilerine cevap verecek niteliğe getirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu anlamda üniversitelerde TKY anlayışına yönelik müşteri tatmini (öğrenci, öğretim elemanı, kamu ve özel kuruluşlar, aileler), sürekli gelişme, katılım ve takım çalışmasını teşvik eden ilkelerin benimsendiği yönetim biçimi uygulanmış ve örgütsel etkinlik ve verimlilik arttırılmaya çalışılmıştır (Serin ve Aytekin, 2009).

Yükseköğretimde TKY felsefesini uygulanabilir hale gelmesini sağlayan unsurlar; Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen liderin varlığı, Toplam Kalite Yönetimine uygun politika ve stratejilerin belirlenmesi, örgütün tüm çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimine katılımının sağlanması, eldeki kaynakların Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine göre kullanımının sağlanması, örgütsel süreçlerin sürekli izlenmesi ve iyileştirilmesinde müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ile desteklenen kurumsal anlayışın hakim kılınması, iş süreçlerinin iyileştirilmesinde geribildirimlere önem verilmesi ve bu anlamda iç ve dış müşterilerin tatmininin sağlanması, performans sonuçları ve diğer çıktıların düzenli olarak izlenmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer hizmet kuruluşlarında olduğu gibi yükseköğretim kurumları da TKY anlayışı önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik yönetim süreçlerinin iyileştirilmesini ve eğitim programları ile desteklenen kurumsal kültürün geliştirilmesini hedeflemektedir. Örgütsel sorunların giderilmesi amacıyla stratejilerle hareket etmek ve bu anlamda sürekliliğin sağlanması önem arz etmektedir (Güngörsün, 2001: 143). Üniversitelerde TKY uygulamaları ise; “kurumsal geliştirme, akademik, idari ve teknik personelin temini, akademik, idari ve teknik personelin gelişimi, fiziki alt yapı (bina, spor tesisleri, açık alan), akademik alt yapı (laboratuvar, kütüphane, iletişim, bilgi işlem), eğitim programları, üniversite-sanayi-toplum ilişkileri” (Kalaycı, 2008: 170) dir.

3.2.1. Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinde Toplam Kalite Yönetimi Süreci

1960’lı yıllardan itibaren kalite kavramının “hata bulmadan, hata önlemeye” doğru değişmeye başlaması ile kalite güvence sistemi önem kazanmaya başlamıştır. Bu anlamda kalitenin ürün ya da hizmet süreci tamamlandıktan sonra elde edilen çıktılar üzerinde bir anlam ifade etmediği ve verimsizliğin arttığı görüşü yaygın hale gelmiş ve ürün ve hizmetlerin çıktılarına yönelik süreçleri iyileştirmek yerine sürecin en başında kalite güvence sistemini harekete geçirecek fikirler önem kazanmıştır (Derdiyok, 2019: 175). ISO 8402 standardında “kalite güvence” şu şekilde ifade edilmektedir: (<https://www.iso.org/standard/20115.html>) “Kalite gereklerini karşılamak için gereken güvenli ortamı sağlamaya yönelik olarak kalite sistemi içinde uygulanan ve gerektiğinde sergilenen her türlü planlı ve sistematik uygulamalardır.” Bu anlamda kalite güvenceden beklenen şey; müşterinin ihtiyaçlarına cevap veren ve bu anlamda kalite gereklerinin örgüte, müşteriye ve diğer paydaşlara güvence temin etmesi şeklinde (Derdiyok, 2019: 175) ifade edilmektedir.

Yükseköğretimde kalite güvencesi, 1981 yılında 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Yükseköğretim Kurulu (YÖK)’nun yükseköğretimde kalite güvencesi konusundaki rolü ve sorumlulukları maddelerinde vurgulanmıştır. Türkiye’nin 2001 yılında Bologna Sürecine dahil olmasıyla birlikte yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi alanındaki ilk sistemli çalışmalar başlatılmıştır (Avrupa Komisyonu, t.y.). Ülkemizde yükseköğretim kurumlarında sunulan akademik ve idari hizmetlere yönelik kalitenin artırılması ve kalite güvence sistemi kapsamında yürütülen Bologna Süreci konusunda diğer ülkelerle iş birliği sağlanması amacıyla 25942 Sayı ve 20.09.2005 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren, “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” hazırlanmıştır. Bu kapsamda, Yükseköğretimde Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurularak, Üniversitelerarası Kurul’un 30.09.2005 tarihinde gerçekleştirilen 148. toplantısında Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu üyeleri belirlenmiş ve çalışmalarına başlamıştır (YÖDEK, 2006). Bu çalışmalar kapsamında “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi” yayımlanmıştır. YÖDEK yükseköğretim kurumlarında dört üst süreci yönetip geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu süreçler: akademik değerlendirme ve kalite geliştirme süreci, stratejik planlama süreci, kurumsal

değerlendirme süreci, periyodik iyileştirme ve izleme süreci (Gür ve Özer, 2012: 59) olarak sıralanmaktadır.

Yükseköğretim Kurulu, 23 Temmuz 2015 tarihinde Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliğini yayımlayarak Yükseköğretim Kalite Kurulunu (YÖKAK) kurmuş ve YÖDEK ilga edilmiştir. Yönetmelik kapsamında ayrıca tüm yükseköğretim kurumlarının kalite komisyonlarının oluşturulması da zorunlu hale getirilmiştir. Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmeler yapan, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürüten YÖKAK, idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli bir kuruluş olarak ifade edilmektedir (YÖKAK, t.y.).

3.2.2. Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde Toplam Kalite Yönetimi Sistemleri

YÖKAK, yükseköğretim kurumlarında kalite değerlendirme ve güvencesi çalışmalarının düzenlenmesi ve yürütülmesi amacıyla; kurumsal dış değerlendirme, dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının tescili ve kalite kültürü konusundaki farkındalığın artırılması ve kalite güvencesi uygulamalarının yaygınlaştırılması görevlerini yerine getirmektedir. YÖKAK faaliyetlerini Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvencesi Standartları ve Yönergesi (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG 2015) çerçevesinde dış değerlendirme ve akreditasyon programları aracılığıyla yürütmektedir. Bu anlamda Yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa kurumsal dış değerlendirme programına dahil olmaları gerekmektedir. Kurumsal Dış Değerlendirme Programı; Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve yönetim sistemi süreçlerinin kurumsal dış değerlendirme ölçütleri kapsamında değerlendirilmesini amaçlayan bir program olarak ifade edilmektedir. Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) ise; yükseköğretim kurumlarındaki kalite güvencesi, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreçlerinin “planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma”

döngüsü kapsamında değerlendirilmesini sağlayan bir dış değerlendirme yöntemidir (YÖKAK, t.y.).

Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvencesi Standartları ve Yönergesi (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG 2015) dikkate alınarak; YÖKAK tarafından yürütülen değerlendirme programlarında (Kurumsal Dış Değerlendirme, Kurumsal Akreditasyon, İzleme ve Ara Değerlendirme) kullanılmak üzere hazırlanan YÖKAK değerlendirme ölçütleri; liderlik, yönetim ve kalite, eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve toplumsal katkı olarak belirlenmekte ve şu şekilde ifade edilmektedir (YÖKAK, 2023):

- Liderlik ve Kalite: Liderlik ve kalite konusunda yürütülecek faaliyetlerin kurumsal dönüşümü sağlayacak yönetim modelini benimseyen ve liderlik yaklaşımlarını uygulayan, iç kalite güvence mekanizmalarını oluşturmuş ve kalite güvence kültürünü içselleştirmiş bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Ayrıca kurumun stratejik kararlara ve süreçlere iç ve dış paydaşların katılımının sağlanması amacıyla geri bildirim oluşturmak, yanıtlamak ve alınan kararların uygulanması konusunda gerekli sistemlerin oluşturulması ve yönetilmesi gerektiği vurgulanmıştır.
- Eğitim ve Öğretim: Program tasarımı, değerlendirmesi ve güncellenmesi konusunda kurumun öğretim programlarını Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikleri Çerçevesi ile uyumlu; öğretim amaçlarına ve öğrenme çıktılarına uygun olarak tasarlaması, öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiğinden emin olmak amacıyla periyodik olarak değerlendirmesi ve güncellenmesi gerekmektedir. Programların yürütülmesi (Öğrenci Merkezli Öğrenme Öğretme ve Değerlendirme) konusunda hedeflenen nitelikli mezun yeterliliklerine ulaşılması amacıyla öğrenci merkezli ve yetkinlik temelli öğretim, ölçme ve değerlendirme yöntemleri uygulanmalıdır. Öğrenme kaynakları ve akademik destek hizmetleri konusunda hedeflenen nitelikli mezun yeterliliklerine ulaşmak ve eğitim- öğretim faaliyetlerini yürütmek için uygun altyapıya, kaynaklara ve ortamlara sahip olunmalı ve öğrenme olanaklarının tüm öğrenciler için yeterli ve erişilebilir olması güvence altına alınmalıdır. Kurum tarafından öğrencilerin akademik gelişimi ve kariyer planlamasına yönelik destek hizmetleri sağlanmalıdır. Öğretim kadrosu

konusunda kurum, öğretim elemanlarının işe alınması, atanması, yükseltilmesi ve ders görevlendirmesi ile ilgili tüm süreçlerde adil ve açık olmalı ve hedeflenen nitelikli mezun yeterliliklerine ulaşmak amacıyla, öğretim elemanlarının eğitim-öğretim yetkinliklerini sürekli geliştirmek için olanaklar sunulmalıdır.

- Araştırma ve Geliştirme: Araştırma süreçlerinin yönetimi ve araştırma kaynakları ile ilgili olarak araştırma faaliyetlerinin stratejik plan çerçevesinde belirlenen akademik öncelikler ile yerel, bölgesel ve ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, değer üretebilen ve toplumsal faydaya dönüştürülebilen biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler için uygun fiziki altyapı ve mali kaynaklar oluşturulmalı ve bunların etkin kullanımı sağlanmalıdır. Araştırma yetkinliği, iş birlikleri ve destekler konusunda öğretim elemanları ve araştırmacıların araştırma yetkinliğini sürdürmek ve iyileştirmek için olanaklar (eğitim, iş birlikleri, destekler vb.) sunulmalıdır. Araştırma performansı konusunda kurum tarafından araştırma faaliyetlerinin verilere dayalı ve periyodik olarak ölçülmesi, değerlendirmeli ve sonuçlarının yayımlanması gerekmektedir. Elde edilen bulgular, araştırma ve geliştirme performansının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için kullanılmalıdır.
- Toplumsal Katkı: Toplumsal katkı süreçlerinin yönetimi ve toplumsal katkı kaynakları konusunda söz konusu faaliyetlerin stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler için uygun fiziki altyapı ve mali kaynaklar oluşturulmalı ve bunların etkin şekilde kullanımı sağlanmalıdır. Toplumsal katkı performansı konusunda kurum tarafından toplumsal katkı stratejisi ve hedefler doğrultusunda yürütülen faaliyetler periyodik olarak izlenmeli ve sürekli iyileştirilmelidir.

YÖKAK her yıl yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirme süreci sonrasında kurumsal geri bildirim raporlarını değerlendirerek kalite iyileştirmelerine yönelik tavsiyeler içeren Yükseköğretim Kalite Güvencesi Durum Raporunu hazırlanmakta ve ilgili paydaşların bilgisine sunmaktadır (Avrupa Komisyonu, t.y.).

YÖKAK kurumsal dış değerlendirme programı kapsamında kalite güvence sistemine yönelik; yükseköğretim kurumlarının kalite süreçlerine daha fazla yoğunlaşmaya başladığı, kalite komisyonlarının organizasyon yapısının, yetki, görev ve sorumluluklarının, çalışma usul ve esaslarının ve kalite politikalarının kalite güvence sistemine uygun biçimde ve katılımlı yönetim anlayış ile oluşturulduğu bu anlamda kurumsal farkındalığın arttırıldığı ifade edilmiştir. Sonuç olarak kurumların planlama, ve uygulama süreçlerinin tamamında örgütsel performansın ölçülmesi, sürekli iyileştirmelerin yapılması ve paydaş katılımının sağlanması gerektiği vurgulanmıştır (Soyer ve Güler, 2021: 76).

Yükseköğretimde yürütülen kalite güvencesi çalışmalarının öğrenciler ve üniversiteler açısından çeşitli yararları bulunmaktadır. Öğrenciler açısından bakıldığında; öğrencilerin kişisel gelişim düzeyinin artırılması, öğrencilere, özgüven ve kendini ifade edebilme gibi yetkinlikler kazandırılması, öğrencilerin yer aldıkları etkinliklerde tanıştıkları kurum ve kuruluşlardan temsilciler (kamu, iş dünyası akademik dünya) ile kişisel network oluşturulmasının sağlanması, kalite bilincine sahip olan öğrencilerin kalite deneyimleri ile kişisel gelişimlerini entegre ederek profesyonel alanlarında da kalite kültürünü içselleştirmesi ve böylece çalışma hayatına daha hazır hale gelmelerinin sağlanması, kalite kültürü, eğitimin niteliğinin artırılması, öğrencilerin daha donanımlı, nitelikli ve yetkin olarak mezun olmaları, böylece iş dünyasına daha hızlı adapte olmalarını olanaklı hale getirmektedir. Kurum açısından bakıldığında ise; kurumların ulusal ve uluslararası kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerinde başarı elde etmesiyle tanınırlığı ve tercih edilebilirliğinin artırılması, kalite kültürünün oluşmasıyla kurumlarda gelecek vizyonu üzerine çalışmalar yürütülmesi ve kurumsal yapıda daha güçlü bir kamuoyu bilgilendirilmesinin sağlanmasına (YÖKAK, 2022: 2-3) katkı sunmaktadır.

Türkiye'deki devlet üniversitelerinde TKY anlayışına yönelik uygulamalar her geçen artmakta ve bu anlamda öğrencilere sunulan eğitim-öğretim hizmetlerinde kalitenin artırılması amacıyla müşteri odaklılık ilkesi hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Diğer ülkeler ile gelişmişlik farkının azaltılmasında ön koşul, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde kalitenin artırılması yolu ile sağlanabilir. Bu anlamda yükseköğretim kurumlarında TKY modeli uygulanarak eğitim alanında yapılan

iyileştirmelerle nitelikli öğrencilerin yetiştirilmesi (Gencel, 2001: 211-212) gerekmektedir.

Yükseköğretimde kalite güvence sistemlerinin belgelendirilmesi ve uygulanması konusunda ISO 9000 standartlarının giderek önemli hale geldiği söylenebilir. Eğitim/öğretim hizmetinin sunumuna ilişkin işlevlerin işverenler ve toplum tarafından algılanma biçimi pozitif anlamda değişmekte ve kalite olgusu bu amaçla kullanılan önemli bir araca dönüşmektedir. ISO Kalite Yönetim Sistemi üniversitelerdeki uygulamalardan kaynaklanan mevcut sorunların tespit edilmesi açısından ve öğrenci merkezli ve kaliteli bir yükseköğrenime ulaşılması anlamında önem arz etmektedir (Karahana ve Kuzu, 2014: 26). Bu anlamda üniversiteler kalite yönetim sistemi kapsamında ISO 9001 Kalite Belgesi almaya çalışmaktadır.

3.3. Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışını Uygulama Göstergeleri

Üniversitelerin stratejik planlarında TKY anlayışının her geçen gün daha fazla önem kazanmasının altında, yükseköğrenime olan talebin ve gelişmekte olan eğitim modelleri ile rekabet etme ihtiyacının artması yatmaktadır. Stratejik plan ve toplam kalite anlayışının birlikte ve tam manası ile uygulanması sayesinde yükseköğretim kuruluşlarının ortaya çıkan zorluklarla yüzleşmesi ve zorlukların üstesinden gelmeleri için gerekli hazırlıkların yapılması sağlanmaktadır. Bu anlamda araştırmada stratejik plan ve TKY anlayışının birlikte ele alınması ve uygulanması amacıyla göstergeler belirlenmiştir.

3.3.1. Liderlik İlkesi Uygulama Göstergeleri

Yükseköğretimde TKY anlayışını hayata geçiren ve uygulayan taraflar; rektör, dekanlar, yüksekokul müdürleri, idari birim yöneticileri akademik birim başkanları ve öğretim üyeleri olarak sıralanmaktadır. Üniversitelerde lider konumunda olan bu kişiler; TKY felsefesinin kavranması, benimsenmesi ve bu anlamda gerçekleştirecek uygulamalara öncülük edilmesini, kayda değer gelişmeler sağlanmasını, TKY kültürünün oluşturulması ve işlerlik kazandırılmasında gerekli koşulları sağlayıp yönetim fonksiyonunun harekete geçirilmesini, TKY anlayışının uygulanmasında gerekli kaynakların sunulması, üniversitelerde müşterilerin belirlenerek onlarla iletişim sağlanması ve yükseköğretim kurumları dışında diğer kurumlarla da etkileşim içinde

olup çeşitli araçlar yoluyla TKY anlayışının yayılmasına katkıda bulunmaktadır (Güngör, 2002: 48).

Stratejik planların geleceğe bakış aşamasında belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler konusunda; liderlerin kurum misyonunu iyi anlamış ve benimsemiş olması ve aynı zamanda misyonu harekete geçirecek vizyona sahip olması gerekmektedir. Stratejik planların geleceğe bakış aşamasında ele alınan temel değerler arasında bazen doğrudan liderlik ilkesine yer verildiği görülmektedir. Üniversitelerde liderlik ilkesi tek başına bir değer olarak ifade edilmekte ve aslında diğer değerlerin hayata geçirilmesini sağlayan temel dinamik olarak görülmektedir. Bu anlamda liderlik ilkesi, üniversitelerde hem temel değerlerin tümünün hem de TKY anlayışına yönelik liderlik ilkesi dışında kalan ve araştırmada TKY uygulama göstergeleri arasında sayılmış diğer ilkelerin uygulanmasını sağlamaktadır. Örneğin; yükseköğretim sisteminde belirlenen stratejik amaçlara ulaşılmasında yönetim ve çalışanlardan birlikte faydalanılması, bu anlamda sistemin iki yapı taşı oluşturulan lider ile lider dışındaki diğer örgüt çalışanlarının katılımının sağlanması gerektiği ifade edilmektedir. Söz konusu ifade kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde TKY anlayışının liderlik ve katılımlı yönetim ilkesinden birlikte yararlandığını göstermektedir.

3.3.2. Sürekli Gelişme İlkesi Uygulama Göstergeleri

Üniversitelerde yönetim, sürekli iyileştirmelere yönelik gerekli değişikliklerin yapılmasından, bu amaçla ayrılan kaynakların tahsilinden ve eğitim süreçlerinden sorumlu tutulmaktadır. Bu yönde personelin ve hizmet birimlerinin öğrenme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi amacıyla gerekli donanım ve destek mekanizmalarının sağlanması gerekmektedir. Sürekli gelişme konusunda üniversitelerin tüm süreçleri göz önünde bulundurarak ve eğitimi merkeze alarak öğrenci ihtiyaçlarının giderilmesini ve gelecek konusunda tahminde bulunarak nasıl değişeceğinin öngörülebilir hale getirilmesi, akranlar ve kurum dışında olanlar da dahil olmak üzere tüm paydaşların ihtiyaçları dikkate alarak eğitim çıktılarının değerlendirilmesi sürecine eklenmesi önem arz etmektedir (Spanbauer. 1995: 520-521).

Toplam kalite yönetiminin sürekli gelişme ilkesi, stratejik planlamanın aşamalarından izleme ve değerlendirme aşaması ile uyumlu olarak kurumun uzun vadeli amaçlarının uygulanması konusunda devamlılığı sağlamakta ve kısa dönemde ortaya

çıkabilecek dalgalanmalara karşı korunmasını kolaylaştırmaktadır. Bu anlamda sürecin belli aralıklarla gözden geçirilmesi ile stratejik planının sürdürülebilirliği sağlanırken aynı zamanda TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine vurgu yapılmaktadır. Stratejik planların izleme ve değerlendirme aşamalarında üzerinde anlaşmaya varılmış kurumsal etkililik göstergeleri kullanılmaktadır. Bunun anlamı daha önceki değerlendirmelerin standartlaşarak sürekli iyileştirme hedefleri halini alması şeklinde açıklanmaktadır. Başka bir deyişle kurumsal etkililik göstergelerinden kasıt; müşteri istek ve beklentilerinin değerlendirilerek belli bir sistemin inşa edilmesi ve beklentilerin karşılanması ya da aşılması için dinamik süreçler geliştirmek ve bu anlamda süreçlerin yol gösterici olmasını sağlamak (Spanbauer. 1995: 520-526) şeklinde ifade edilebilir.

3.3.3. Müşteri Odaklılık İlkesi Uygulama Göstergeleri

Müşteri odaklılık ilkesi, kurumları, hizmet sunduğu kişiler konusunda spesifik davranmaya itmektedir. Bu anlamda var olan müşteriler yanında potansiyel müşterilere yönelik her istek ve beklentinin göz önünde bulundurulması ve iç müşteri ve dış müşterilere karşı daha duyarlı olunması gerekmektedir. Üniversitelerde ve diğer eğitim kurumlarında müşteri kavramı diğer kurumlardan farklı olarak temsil edilme unsurunun devreye girmesine sebep olabilir. Örneğin diğer kurumların müşterileri kendi istek ve beklentilerini ifade edebilecek durumda iken eğitim-öğretim hizmetinden faydalanan öğrencilerin kendilerini ifade edebilmeleri sağlanamamaktadır. Böyle bir durumda öğrenciler yerine onları temsil eden üst yönetimin olaya müdahale etmesi gerekmektedir. Yönetimin bu anlamda öğrencileri yakından izlemesi onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak, hatta aşacak süreç ve sistemler geliştirmesi gerekmektedir. Stratejik planlarda müşteri odaklılık ilkesinin göz önüne alınarak süreçlerin şekillendirilmesi, kurumun misyon ve vizyonu çerçevesinde ve müşterilerin ortak amaçları doğrultusunda öncelikli olarak gerçekleştirilmesi gereken hedeflerin sıraya koyulmasına olanak tanımaktadır.

Eğitim kurumlarında diğer kurumlardan farklı biçimde hizmet sunumunun unsurları olarak sayılan; girdi, çıktı ve müşteriler arasındaki ayırım daha yumuşak şekilde gerçekleştirilmektedir. Örneğin; sistemin unsurları arasında yer alan müşterilerin aynı zamanda girdi olarak ifade edilmesinde olduğu gibi farklı iki unsurun birbirlerinin yerine kullanılarak ortak işlevleri yerine getirmesi durumu söz konusu olabilmektedir.

Bu nedenle eğitim kurumlarında iç ve dış müşterilerin ayrı ayrı sınıflandırıldığı görülmektedir (Serin ve Aytekin, 2009: 88). Aynı şekilde stratejik planların durum analizi aşamasında yer verilen paydaş analizi kısmında yükseköğretim kurumlarının paydaşlara yönelik iç paydaş dış paydaş ayrımına gittiğini hatta paydaşların önceliklendirilerek kalitenin iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla ön plana çıkarılması gereken paydaş profilinin belirlendiği görülmektedir. Bu anlamda üniversitelerde iç müşteriler; öğrenci, öğretim elemanı, idari personel, dış müşteriler ise; aileler, kamu kuruluşları, özel kuruluşlar, lisansüstü eğitim kurumları ve toplum olarak sayılmaktadır (Serin ve Aytekin, 2009: 88).

3.3.4. Katılımlı Yönetim İlkesi Uygulama Göstergeleri

Üniversitelerde stratejik plan sürecinin tüm aşamalarına mümkün olduğu kadar çok kişinin; yönetimin, öğrencilerin, akademik ve idari personelin ve toplumun katılımı sağlanmalıdır. Katılım unsuru kurumsal düzeyde aidiyet duygusunun atmasına ve iç ve dış paydaşların süreç boyunca elde edilecek sonuçlara yönelik bilgi edinmelerine olanak tanımaktadır. Üniversitelerdeki TKY kültürünün katılım unsurunu harekete geçiren en önemli mekanizmalardan biri olduğu ifade edilebilir. Çünkü akademik ve idari personel, öğrenciler, yöneticiler ve denetçiler istenen değişikliklerin planlanması ve geliştirilmesi sürecine doğrudan ve aktif biçimde dahil olmadıkça söz konusu değişikliklerin kalıcı olması beklenmemektedir. Bu anlamda örgütsel sorunların tespit edilmesinde, analiz edilmesinde ve düzeltilmesinde TKY anlayışına yönelik katılımlı yönetim ilkesinden yararlanılmakta, aynı zamanda stratejik planlarda uygulanan tüm aşamaların katılımı ile desteklenmesi sayesinde geleceğe yönelik öngörülebilir adımlar atılması ve bu yönde amaç ve hedeflerin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TRB-1 BÖLGESİ ÜNİVERSİTELERİNİN STRATEJİK PLANLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye’de Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı konusunda verilen bilgiler ışığında TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planları yıllara göre incelenmektedir. İlgili stratejik planlara ait her süreç, araştırmada sözü edilen üniversitelerin, daha önce stratejik plan aşamaları incelenerek elde edilmiş ve genel olarak stratejik planlarda rastlama olasılığı yüksek olan unsurlar doğrultusunda ele alınmıştır. Bu anlamda TRB-1 Bölgesine ait stratejik planlar, TKY anlayışına yönelik; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri bağlamında değerlendirilmektedir.

4.1. Bingöl Üniversitesi Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi

Bingöl Üniversitesi 2007 yılında Bingöl’de kurulmuştur. Üniversitenin 10 Fakülte, 1 Yüksekokul, 5 Enstitü, 6 Meslek Yüksekokulu ve 21 Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Toplam öğrenci sayısı 16.518’dir (Bingöl Üniversitesi Web Sayfası, 2022). TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerden Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 ve 2018-2022 yıllarını kapsayan iki adet stratejik planı bulunmakta ve araştırmanın bu başlığı altında söz konusu iki stratejik plan, TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.1.1. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Bingöl Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planı, stratejik planlama sürecinin; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları takip edilerek TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.1.1.1. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması

Bingöl Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan Stratejik Planın hazırlık aşaması ile ilgili veriler sınırlı tutulmaktadır. Hazırlık aşamasında planlama ekibinin; Yürütme Kurulu, B.Ü Akademik Değerlendirme ve Kalite Kurulu (BÜADEK)

üyelerinden ve planlama çalışmalarını yürütmek ve desteklemek amacı ile bir araya gelmiş Alt Yürütme kurulundan oluştuğu (İnönü Üniversitesi Stratejik Plan, 2012: 8), ifade edilmektedir. Stratejik Planın hazırlık aşamasında yer alan Tablo 1 Stratejik Plan Döngüsünde görev alacak ekibi Rektör, Senato, Kurul, Komisyon ve Başkanlık (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 11), ölçeğinde yukarıdan aşağıya doğru sıralanmaktadır. İlgili tablo TKY anlayışı bağlamında incelendiğinde; kurullarda görev alan temsilcilerin üniversitenin tüm birimleri arasından seçilmiş kişilerden oluşması, *katımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca en üstte Rektör olacak şekilde sıralanarak üst yönetim kurulunun kendi aralarında ve birim yönetim kurulunun da alt komisyonlarla karşılıklı ilişki içerisinde görevlerini yerine getirmeleri *katımlı yönetim* ilkesiyle birlikte *liderlik* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.1.1.2. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması

Bingöl Üniversitesi tarafından sunulan ilk Stratejik Planda hazırlık çalışmaları ile ilgili bilgilere durum analizi aşamasında yer verilmektedir. Bu bağlamda yasal mevzuat başlığı altında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunda yer alan stratejik plan kavramının tanımı yapılmakta ve aynı kanunun 9. Maddesinde stratejik planlama kapsamında yürütülen çalışmalar ile ilgili hazırlıkların katılımcı yöntemlerle tamamlandığı (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 21), ifade edilmektedir. Yasal Mevzuat başlığı, TKY anlayışı bağlamında incelendiğinde stratejik plan hazırlık çalışmalarında *katımlı yönetim* ilkesinin önemsendiği görülmektedir.

Üniversitenin SWOT analizi aşaması TKY anlayışı bağlamında incelendiğinde; güçlü yönler içerisinde sayılan, birimler arası ast üst ilişkilerinde etkin iletişim anlayışının benimsenmesi, diğer araştırma kuruluşları ve üniversitelerle iş birliğine açık olunması ve Üniversite-STK iş birliğinin (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 36), önemli görülmesi *katımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

Güçlü yönler başlığı altında Yönetimde; şeffaf demokratik, çalışanlara güven veren performans ve verimliliği arttırmayı ve bölgenin gelişiminde lider olmayı amaçlayan, araştırma ve geliştirmeye teşvik eden anlayışın hakim olduğu (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 36) ifade edilmektedir. Bu anlamda iyi yönetim ilkelerini hayata geçirmeyi amaçlayan liderin varlığı, güçlü yön olarak

değerlendirilmektedir (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 36). TKY anlayışına yönelik *liderlik* ilkesi vurgulanmaktadır. Ayrıca Yönetici-öğrenci ilişkilerinde öğrenci geri bildirimini dikkate alan yönetim anlayışının varlığı (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 36) güçlü yönler arasında sayılmaktadır. Toplam kalite yönetim anlayışına yönelik; iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi bağlamında *liderlik*, üniversite hizmet alıcılarının görüşlerinin dikkate alınması bağlamında *müşteri odaklılık* ilkesi vurgulanmaktadır.

Üniversitenin SWOT analizi aşamasında yer alan zayıf yönler içerisinde mezun olan öğrencilerle sürekli ilişkilerin bulunmadığı (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 37) ifade edilmektedir. Söz konusu ifade TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde, üniversite açısından kendi öğrencileri ile ilişkilerinin mezuniyet sonrasında da devamlılığı önem arz ettiğinden *müşteri odaklılık* ve *sürekli gelişme* ilkelerinin vurgulandığı görülmektedir. Aynı şekilde paydaşlarla düzenli geribildirim sağlanamaması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 37) durumu zayıf yönler içerisinde sayılmakta bu ifade TKY anlayışı bağlamında katılımlı yönetim ve *sürekli gelişme* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. İlk ifadede TKY anlayışı ilkelerinden sürekli gelişme ilkesine ek olarak müşteri odaklılık ilkesinin vurgulanması üniversite hizmet alıcıları olarak öğrencileri ilgilendiren bir durumun söz konusu olmasından, ikinci ifadede sürekli gelişme ilkesine ek olarak katılımlı yönetim ilkesinin vurgulanması iş birliği ölçeğinde paydaşlarla ilgili bir durumun söz konusu olmasından kaynaklanmaktadır. Son olarak öğrenci temsilcilerinin kararlara katılımın yetersiz kalması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 37) zayıf yönler içerisinde sayılmakta bu ifade TKY anlayışı bağlamında hem *müşteri odaklılık* hem de *katılımlı yönetim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır.

Üniversitenin SWOT analizi aşamasında yer alan fırsatlar içerisinde KOBİ'lerin üniversite-sanayi iş birliğini desteklemesi ve bilimsel projelerin ulusal ve uluslararası düzeyde desteklenmesi (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 38) konularına yer verilmektedir. TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde her iki ifadenin de iş birliği noktasında *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaştığı görülmektedir. Tehditler içerisinde barınma merkezlerinin öğrenci potansiyeline göre yetersizliğinden (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 39) bahsedilmesi ise öğrenci odaklılığın yani TKY anlayışı bağlamında *müşteri odaklılığın* önemini vurgulamaktadır.

Bingöl Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında paydaşları ile ilgili olarak çeşitli bilgiler sunmakta bu anlamda sıralanan paydaşlar arasında ilk sırayı üniversite hizmet alıcıları olarak öğrencilere vermektedir. Bu durum TKY anlayışı bağlamında *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir. Paydaş analizi aşamasında kurum içi paydaş olarak çalışanların iş tatmini ve kurum performanslarının güçlendirilmesine öncelik verilmekte (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 41) diğer tüm paydaşlarla ilişkilerin iş birliği içerisinde sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu ifade TKY anlayışı bağlamında *müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim* ilkeleri ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca paydaş analizi kısmı, yararlanıcılar ve stratejik amaçlar açısından olmak üzere iki açıdan ele alınmakta, yararlanıcılar kısmında ilk sırayı hizmet ve ürünlerden yararlanan öğrenciler, veliler, sektörel kuruluşlar, firmalar ve toplum gibi taraflar alırken; stratejik amaçlar kısmında ilk sırayı örgütsel yapı içerisinde sayılan iç müşteriler (akademik personel, birim yöneticileri, idari personel (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 41) almaktadır.

4.1.1.3. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması

Stratejik planlamanın üçüncü aşaması olan geleceğe bakış aşamasında ilgili üniversite tarafından belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler incelenmektedir. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planında misyon, şu şekilde ifade edilmektedir:

“Bingöl Üniversitesi bilimsel prensipler çerçevesinde, bilim insanı olma düşüncesinden ayrılmadan, sürekli sorgulayan, araştıran, değişime ve gelişime inanmışlık duygusu içerisinde, çevresi ve toplumla işbirliği yapan, ideal bir nesil ve ideal bir toplum oluşturma gayreti içinde, gelişimde lider olmayı amaçlamış, olan bir üniversitedir”(Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 45).

Bingöl Üniversitesi Stratejik Planında yer alan misyonda, TKY anlayışına yönelik kullanılan ifadeler incelendiğinde; üniversitenin görevlerini çevresi ve toplumla iş birliği içerisinde, gelişime açık ve bu alanda lider olmak amacıyla yürüttüğü görülmektedir. Bu anlamda sırasıyla; iş birliği bağlamında *katılımlı yönetim*, gelişime açık olma ve üniversitenin bu alanda lider olma amacı taşıması bağlamında *sürekli gelişme ve liderlik* ilkelerinin vurgulandığı söylenebilir.

Bingöl Üniversitesi Stratejik Planında yer alan vizyona ilişkin TKY anlayışı bağlamında herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır. Değerler arasında sayılan; liderlik, katılımcılık ve iş birliği, dayanışma, paylaşma (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 47) gibi değerler TKY anlayışı bağlamında; *liderlik ve katılımlı yönetim* ilkeleri ile doğrudan ilişkilidir.

Strateji Planlarda farklılaşma stratejisi aşamasında yer alması gereken kalite politikası, eğitim ve araştırma politikası, insan kaynakları politikası tanıtım politikası, çevre politikası ve topluma yönelik politikalara (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 48-49) Bingöl Üniversitesi Stratejik Planında geleceğe bakış aşamasında yer verilmektedir. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan Stratejik Planında yer alan Kalite Politikası şu şekilde ifade edilmektedir:

“Kaliteli bir üniversite eğitimi için bilgi teknolojilerinin kullanım oranını arttırmak ve bunu yaygınlaştırmak. Çalışanların ve öğrencilerin memnuniyet derecelerini arttırarak yüksek motivasyonla ilerlemelerini sağlamak, problemleri belirleyerek ortadan kaldırmak. Sürekli bir süreç iyileştirme sağlayacak geri beslenmeye önem vererek, beklentilere cevap vermek kalite yönetim sisteminin bir gereği olarak memnuniyet düzeyini yükseltmektir” (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 38).

Kalite Politikası TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; üniversitenin iç müşterileri arasında yer alan çalışanlar ile dış müşterileri arasında yer alan öğrencilerin memnuniyet derecelerini arttıracak gelişmelerin önünü açmak ve engelleri ortadan kaldırmak *müşteri odaklılık* ilkesi, sürekli iyileştirme sağlanması amacı doğrultusunda hareket etmek *sürekli gelişme* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

Strateji planlarda strateji geliştirme aşamasında yer alması gereken stratejik amaçlara, Bingöl Üniversitesi stratejik planında geleceğe bakış aşamasında yer verilmektedir. Belirlenen stratejik amaç ve hedefler arasında TKY anlayışına yönelik ilkeler ile ilişkili olduğunu düşündüğümüz amaçlar ve hedefler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planından İlgili Amaç ve Hedefler

Hedefler	Amaç 1: “Örgütsel yapının yüksek performansla çalıştırılması ve fiziksel alt yapının geliştirilmesi”.	Amaç 4: “Üniversite- Sanayi İşbirliği çerçevesinde diğer kamu kurumları ile iş birliği geliştirmek, ortak hedefleri oluşturmak için öncü olmak”.	Amaç 5: “Bölgenin sosyo-kültürel yapısına uygun projeler geliştirmek ve araştırmalar yapmak”.	Amaç 7: “Tüm birimlerde şeffaf ve hesap verebilir bir yapının oluşturulmasını sağlamak”.
Hedef 1:	“Çalışanlar için örgütsel yapının iyileştirilmesi”.		“Bölgenin bilim, kültür, dil ve sanat açısından gelişimine katkıda bulunulması ve yön verilmesini sağlamak”.	
Hedef 3:				“Bölgenin bilim, kültür, dil ve sanat açısından gelişimine katkıda bulunulması ve yön verilmesini sağlamak”.
Hedef 4:		“Özel sektör, STK ve Kamu Kuruluşlarının talepleri göz önünde bulundurularak yeni programlar oluşturmak”.		

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 50-58).

Tablo 1’deki amaç ve hedefler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; Amaç 1- Hedef 1’ e göre örgütün iç müşterisi olarak çalışanlar için örgütsel yapının iyileştirilmesi yönünde yapılan faaliyetler *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir. Amaç 4’e göre Üniversite-Sanayi iş birliği için kamu kurumları ile iş birliği ve ortak hedef geliştirmek (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 54) *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca Amaç 4- Hedef 4’e göre Özel Sektör, STK ve Kamu Kuruluşlarının taleplerinin göz önünde bulundurulması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 54) da *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir. Bu kapsamda halk eğitim merkezleri ile iş birliği yapılarak kurslar düzenlenmesi ve STK iş birliği ile ortak paneller düzenleme faaliyetleri (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 54) aynı şekilde *katılımlı yönetim* ilkesini desteklemektedir. Amaç 5 – Hedef 1’e göre üniversitenin; bilim, kültür, dil ve sanat gibi alanlarda bölgenin gelişimine yön vermesi (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 55) *liderlik* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Son olarak Amaç 7 – Hedef 3’e göre üniversite personeli ya da iç müşterileri arasında yer alan öğretim elemanlarına yönelik şikayet

kutusu oluşturulması ve önerilerinin dikkate alınması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 58) *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.1.1.4. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması

Bingöl Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında farklılaşma stratejisi aşamasında yer alması gereken kalite politikası, geleceğe bakış aşamasında ele alınmaktadır. Bu nedenle farklılaşma stratejisi aşamasında TKY anlayışına yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır.

4.1.1.5. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Stratejisi Geliştirme Aşaması

Bingöl Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan Stratejik Planında Strateji Geliştirme aşamasında yer alması gereken Stratejik Amaçlar, Geleceğe Bakış aşamasında ele alınmaktadır. Bu nedenle Strateji Geliştirme aşamasında, TKY anlayışına yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır.

4.1.1.6. Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması

Bingöl Üniversitesi stratejik planı izleme değerlendirme aşamasında, TKY anlayışına bağlamında, belirlenen stratejik amaçlara ulaşılması için periyodik olarak hazırlanan raporlarla sürekli takip sisteminin uygulanması sağlanmakta (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 79) ve *sürekli gelişme* ilkesine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca söz konusu faaliyetlerin birim temsilcileri ve ilgili kurullar vasıtasıyla kendi yetki ve sorumlulukları içerisinde yürütülmesi (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 79) izleme ve değerlendirme sürecinin *katılımlı yönetim* ilkesi çerçevesinde planlandığını göstermektedir.

4.1.2. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Bingöl Üniversitesi 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planı, stratejik planlama sürecinin; hazırlık aşaması, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları takip edilerek TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.1.2.1. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması

Bingöl Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planın hazırlık aşaması ile ilgili; stratejik plan ekibinin kurulması, ön araştırmaların yapılması, fikir geliştirme toplantıları, iç ve dış paydaş analizleri ve stratejik planın yazılması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 11-13) gibi strateji geliştirme adımlarını izlemektedir. Daha sonra planlama sürecinin organizasyonu yapılmakta ve strateji geliştirme modeli kapsamında stratejik planda izlenen aşamalar takip edilerek planın genel görünümü sunulmaya çalışılmaktadır.

Strateji geliştirme adımları çerçevesinde stratejik plan ekibinin kurulması ile ilgili olarak tüm akademik ve idari birimlerin üst yöneticilerinden oluşan üst kurul ve birim temsilcilerinin katılımının sağlanması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 11), TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim ilkesi* ile ilişkilendirilmektedir. İç ve dış paydaş analizleri ile ilgili olarak öğrencilerin beklenti ve şikayetlerinin tespit edilmesine yönelik anketlerin hazırlanması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 12) TKY anlayışı bağlamında *müşteri odaklılık* ve Bingöl Üniversitesinin iç ve dış paydaşlar açısından nasıl algılandığı konusunda değerlendirmelerde bulunmak amacıyla toplantı ve çalıştayların düzenlenmesi (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 12) *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

4.1.2.2. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması

Bingöl Üniversitesi 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında durum analizi aşamasına, geleceğe bakış ve farklılaşma stratejisi aşamalarından sonra yer verilmektedir. Araştırmada stratejik planlarda takip edilmesi gereken aşamalar sırasıyla izlendiğinden bu başlık altında Bingöl Üniversitesi stratejik planında sayfa 34 ile 78 arasında yer verilen durum analizi aşamasına yönelik bilgilerin TKY anlayışı bağlamında değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

Bingöl Üniversitesi durum analizi aşamasında uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi yapılmakta ve birtakım tespitlere yer verilmektedir. Bu konuda üniversite-sanayi iş birliğine yönelik amaç ve hedeflerin belirlenerek faaliyete geçildiği ifade edilmektedir. Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında Sanayi ve Ticaret Odası ile ortak eğitimler düzenlenmiştir. Ayrıca bu iş birliğini geliştirecek Üniversite-Sanayi

birimi oluşturulmuş ve ortak çalışmalar sürdürülmüştür (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 39). Söz konusu ifadeler TKY anlayışı bağlamında incelendiğinde; üniversite- sanayi iş birliği ve bu iş birliğine yönelik ortak eğitimler ve diğer çalışmalar noktasında *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

Durum Analizi aşamasında, fiziksel ve kurumsal yapı konusunda bilgilere yer verilmektedir. Kurumsal yapı ile ilgili Rektörün görev, yetki ve sorumlulukları ile senatonun görevleri sayılmaktadır. Stratejik Planın bu aşamasında özellikle Rektörün kurullara başkanlık etmek, kurul kararlarını uygulamak ve diğer yetkileri konusunda bilgilere yer verilmesi TKY anlayışı bağlamında *liderlik* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

Durum Analizi aşamasında yer verilen mevzuat analizi ile ilgili olarak üst politika belgelerinin analizi konusunda bir tablo oluşturulmakta bu tabloda 10. Kalkınma Planının 164. Maddesinde bahsedilen üniversite ve organize sanayi bölgeleri ile iş birliği (Stratejik Planı, 2018: 50) kapsamında uygulanması planlanan faaliyetlerden söz edilmektedir. Söz konusu faaliyetlerin iş birliği ile yürütülmesi TKY ilkelerden *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca, 2016-2020 YÖK Stratejik Planında bahsedilen uluslararasılaşma kapsamında üniversitenin araştırma kapasitesini geliştirecek stratejilerin belirlenmesinde, ilgili paydaşlarla iş birliği yapması ve 65. Hükümet Programının İnsani Kalkınma bölümünde bahsedilen üniversitenin rekabet gücünü arttırmak amacıyla dünyanın farklı coğrafyalarındaki gelişmiş üniversitelerle iş birliği sağlanması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 50), TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

Durum Analizi aşamasında İnsan Kaynakları Yapısı ve Niteliği ile ilgili olarak sunulmuş tablolardan, Birimlerin Uluslararası İşbirliği ile Ürettiği Yayın Sayılarının gösterildiği tabloda, uluslararası iş birliği sayısı düştükçe yayın sayısının da düştüğü bu nedenle iş birliğini sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunulması gerektiği (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 54) ifade edilmektedir. Üniversitelerin etkinliği ve verimliliği açısından önem arz eden konulardan biri olarak bilimsel yayın sayılarının uluslararası iş birliği ile doğru orantılı şekilde artması, stratejik planlarda TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesinin önemini açıklamaktadır.

Durum Analizi aşamasında iç paydaş analizi ile ilgili olarak üniversitenin stratejik planda yer alan hedeflerin belirlenmesinde hem öğrenci hem de akademik ve

idari personelin görüşlerine başvurulduğu (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 58) ifade edilmektedir. Bu konuda Stratejik Planda, Öğrencilerin Bingöl Üniversitesini Tercih Etme Sebepleri ve Bingöl Üniversitesinden Memnuniyet Düzeylerini gösteren (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 59-60) tablolar sunulmaktadır. Bu anlamda iç paydaş analizi, TKY anlayışı bağlamında incelendiğinde; stratejik hedeflerin belirlenmesinde öğrencilerin görüşlerine başvurulması, görüşlerinin ölçmek amacıyla anketler hazırlanarak sonuçlarının tablolaştırılması ve bunların Stratejik Plana eklenmesi *katılımlı yönetim ve müşteri odaklılık* ilkeleri ile bağdaşmaktadır.

Durum Analizi aşamasında dış paydaş analizi ile ilgili olarak Bingöl Üniversitesinin geliştirmesi gereken yönler sıralanmaktadır. Bu kapsamda TKY anlayışına yönelik mezun olan öğrencilere iş imkanı konusunda yardımcı olmak ve öğrenci barınma ihtiyacının giderilmesi (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 59-71); *müşteri odaklılık*, Üniversite-Şehir iş birliğinin sağlanması ve Üniversite-Sanayi iş birliği ile Üniversite-Sivil Toplum iş birliğinin artırılması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 71), *katılımlı yönetim* anlayışı ile bağdaşmaktadır.

GZFT Analizi ile ilgili güçlü ve zayıf yönler; araştırma ve eğitim faaliyetleri, toplumsal sorumluluk, kurumsal yönetim ve idari ve destek süreçler (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 73-78) alanlarında ayrı ayrı sıralanmaktadır. Toplumsal sorumluluk alanında; üniversite ile şehirdeki kamu kuruluşları arasında güçlü iş birliği ilişkilerinin olması güçlü yönler, üniversite ile sivil toplum arasında şehrin kaynak donanımları bakımından iş birliğinin düşük olması zayıf yönler (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 75) arasında sayılmaktadır. Her iki durum TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesine işaret etmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim alanında çalışanların iş süreçlerine katılımı yetersiz (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 76) görülmekte ve TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Son olarak idari destekler ve süreçler alanında zayıf yönler içerisinde sayılan üniversiteyi tanıtım faaliyetlerin yeterince yapılmaması ve sürekliliğinin olmaması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 59-77) durumu, TKY anlayışı bağlamında *sürekli gelişme* ilkesinin etkinleştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

4.1.2.3. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması

Bingöl Üniversitesi 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında belirlenen misyona ilişkin; eğitim, araştırma, toplumsal sorumluluk ve kurumsal kapasite unsurlarıyla misyon bileşenleri (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 19-20) oluşturulmaktadır. Kurumsal kapasite bileşeninde, belirlenen diğer bileşenlerin iyi bir biçimde yönetilebilmesi ve öğrenci ve çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla uygun bir çalışma ortamı sağlanması hedefine ulaşmak için katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirilmesi gerektiği (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 20) ifade edilmektedir. TKY anlayışı bağlamında söz konusu misyon ifadelerinin *katılımlı yönetim* ilkesi ve bu ilkenin hayata geçirilerek öğrencilerin çalışma verimliliğini artırma noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaştığı görülmektedir.

Bingöl Üniversitesi 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında belirlenen vizyona ilişkin; toplumsal gelecek, eğitim sektörü açısından gelecek, kurumsal açıdan gelecek ve öğrenci açısından gelecek perspektifleri açıklanarak ideal geleceğin belirlenmesi (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 21) sağlanmaktadır. Bu anlamda toplumsal gelecek perspektifinde katılımcı bir toplum oluşturma konusunda katkı sunulması ve kurumsal açıdan gelecek perspektifinde katılımcı yönetim anlayışı ile farklılıkları zenginlik olarak gören bir üniversite olmak (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 21) ifadelerine yer verilmektedir. Söz konusu ifadeler TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca bu aşamada vizyoner gelişim evrelerine ilişkin; kuruluş, gelişim, kalite ve kurumsallaşma, rekabetçilik ve yetkinlik kazanma evreleri (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 22) tanımlanmaktadır. Bu anlamda kalite kurumsallaşma evresi ile ilgili olarak “katılımcı ve üretken bir kurumsal kültürün oluşturulması” (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 22) ifadesine yer verilmektedir. Söz konusu ifadeye kalite kurumsallaşma evresinde yer verilmesi, stratejik planlarda TKY anlayışına yönelik ilkelere *katılımlı yönetim* ilkesinin önemini ortaya koymaktadır.

4.1.2.4. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşamaları

Bingöl Üniversitesi stratejik planında farklılaşma stratejisi ile ilgili olarak; konum stratejisi, değer sunumu tercihi, başarı bölgesi tercihi ve temel yetkinlik tercihi konusunda bilgiler verilmektedir. Bu anlamda başarı bölgesi tercihi konusunda; bölgenin yerel ölçekteki maddi ve beşeri kaynaklarını etkin şekilde kullanmasını sağlamak için paydaşlarla iş birliğini güçlendirilmesi stratejisine yer verilmekte ve eğitim araştırma faaliyetlerini yoğunlaştırarak başarı düzeyinin artırılması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 30) amaçlanmaktadır. Söz konusu ifadeler TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir. Başarı Bölgesi tercihi konusunda yer verilen iş birliği unsuru dışında, farklılaşma stratejisi aşamasında TKY anlayışına yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır.

4.1.2.5. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşamaları

Bu aşamada stratejik plana yönelik olarak belirlenen amaçlar ve hedefler TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir. Bingöl Üniversitesinin 2018-2022 yılı stratejik planının, strateji geliştirme aşamasında her amaca yönelik ayrı hedefler ve her hedefe yönelik ayrı stratejiler yer almaktadır. Bu anlamda stratejik planın toplam kalite yönetim anlayışı ile bağlantılı olacağını düşündüğümüz amaçlar, hedefler ve stratejiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planından İlgili Amaç, Hedef ve Stratejiler

Hedefler	Amaç 1: "Tarım ve Havza Bazlı Kalkınma alanına katkı sağlayacak şekilde bilimsel üretim kapasitesinin artırılması".	Amaç 2: "Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinin Kalitesinin Sürekli Geliştirilmesi ve Pilot Üniversite Gerekliliklerine Uygun Hale Getirilmesi".	Amaç 3: "Tarım ve Havza Bazlı kalkınma alanına destek olmak amacıyla kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği düzeyini artırmak".	Amaç 4: "Eğitim-öğretim ve idari iş süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek için üniversitenin fiziksel, teknolojik, sosyal ve çevresel altyapısının iyileştirilmesi ve kurumsallaşma düzeyinin artırılması".
Hedef 1:	"Bilimsel yayın (ISI, diğer hakemli dergiler, kitap ve kitap bölümü) sayısını her yıl %5 artırmak ve bu yayınların Tarım ve Havza Bazlı Kalkınma alanı ile ilişkili olanları her yıl %10 artırmak". Strateji: "Kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları ile birlikte ortak projelerin geliştirilmesi ve bunların yayına dönüştürülmesi".			
Hedef 3:				"Çalışanlara ve öğrencilere sağlanan sosyal ve sportif olanakların etkinliğinin artırılması".
Hedef 4:	"Öğretim üyesi başına ulusal ve uluslararası akademik konferanslarda sunulan bildiri sayısının her yıl %10 artırılması ve bu bildirilerin Tarım ve Havza Bazlı Kalkınma alanına katkı sağlayacak nitelikte olanların oranını her yıl %20 artırma". Strateji: "Kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları ile birlikte ortak projelerin geliştirilmesi ve bunların yayına dönüştürülmesi".			
Hedef 5:		"Uygulamalı eğitim programlarının etkinliğini artırmak için her yıl iş birliği yapılan kurum ve kuruluş sayısını ve staj olanaklarından yararlanan öğrenci sayısını %20 arttırmak". Strateji 1: "Üniversite Sanayi İşbirliği biriminin etkinliğinin artırılması". Strateji 2: "Sanayi ve Ticaret Odası ile iş birliği protokollerinin yapılması".		

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 79-86).

Tablo 2’de yer alan bilgiler ışığında; Amaç 1- Hedef 1 ve Amaç 1- Hedef 4’e yönelik belirlenen ortak stratejide; kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının proje

geliştirme konusundaki iş birliğinden söz edilmesi (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 79-80), TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 2’de eğitim öğretim faaliyetlerinin kalite anlamında sürekli geliştirilmesine (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 81) yönelik ifadeler TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 2- Hedef 5’e göre uygulamalı eğitim programlarının geliştirilmesi için iş birliği yapılan kurum ve kuruluşların sayıca artırılması hedeflenmekte, aynı amaç ve hedefe yönelik oluşturulan Strateji 1’de Üniversite-Sanayi iş birliği ve Strateji 2’de Üniversite- Sanayi ve Ticaret Odası iş birliğinden (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 83) söz edilmektedir. Amaç 2 - Hedef 5 ve Hedef 5 kapsamında belirlenen her iki stratejide iş birliği vurgulanmakta ve bu maddeler TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesi ile uyuşmaktadır. Aynı şekilde Amaç 3’te iş birliği noktasında *katılımlı yönetim* ilkesi harekete geçirilmek istenmektedir. Son olarak Amaç 4’te genel anlamda; eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve gerekli altyapının sağlanması için öğrenci ve çalışanlara sunulan olanakların etkinleştirilmesi (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 86) hedeflenmektedir. TKY anlayışı bağlamında öğrenci ve çalışanlara yönelik imkanların iyileştirilmek istenmesi *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.1.2.6. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması

Bingöl Üniversitesi stratejik planı izleme değerlendirme aşamasında, TKY anlayışı bağlamında, belirlenen stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması için dönemsel olarak stratejik planı değerlendiren uygulamalarla raporlar sunulmakta ve bu sistem sayesinde elde edilen sonuçların amaç ve hedeflerle karşılaştırılması sağlanmaktadır (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 114). Bu anlamda TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesine vurgu yapılmaktadır.

4.2. Fırat Üniversitesi Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi

Fırat Üniversitesi; 11 Nisan 1975’de Elazığ’daki tüm yükseköğretim kurumları “Fırat Üniversitesi” adıyla birleştirilerek Veteriner Fakültesi, Fen Fakültesi ve Edebiyat Fakültelerinden meydana gelen yapı içerisinde faaliyete başlamıştır. Bünyesinde 16 Fakülte, 2 Yüksekokul, 1 Devlet Konservatuarı, 9 Meslek Yüksekokulu, 4 Enstitü

ve 24 Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Toplam öğrenci sayısı 45.665'dir (Fırat Üniversitesi Web Sayfası, 2022). TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerden Fırat Üniversitesinin 2014-2018 ve 2019-2023 yıllarını kapsayan iki adet stratejik planı bulunmakta ve araştırmanın bu başlığı altında söz konusu iki stratejik plan, TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.2.1. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Fırat Üniversitesi 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında üçüncü kısımda "Stratejik Plan" başlığı altında stratejik planların üçüncü aşamasında yer alması gereken geleceğe bakış, beşinci aşamasında yer alması gereken strateji geliştirme ve altıncı aşamasında yer alması gereken izleme ve değerlendirme aşamaları birlikte ele alınmaktadır. Stratejik planların dördüncü aşamasında yer alması gereken farklılaştırma stratejisi aşamasına ise yer verilmemektedir. Bu anlamda tek başlık altında toplanmış konular araştırmada bütünlük sağlanması açısından stratejik plan aşamaları sırasıyla izlenecek şekilde ele alınacaktır. Fırat Üniversitesi 2014-2018 yıllarını kapsayan Stratejik Planı, stratejik planlama sürecinin; hazırlık aşaması, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları takip edilerek TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.2.1.1. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması

Fırat Üniversitesi 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik plan çalışmalarının 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi dayanak ve katılımcı yöntemlerle hazırlandığı (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 12) ifade edilmektedir. Bu anlamda Fırat Üniversitesinin stratejik planında yer alan çalışmaların TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesinden yola çıkılarak hazırlandığı görülmektedir. Ayrıca stratejik plan ile ilgili yürütülecek faaliyetlere 39.01.2013 tarihinde rektör tarafından yayınlanan genelge ile başlanması ve çalışmaların yürütülmesi için Stratejik Plan Komisyonu tarafından ilgili birimlerde çalışma ekiplerinin oluşturulması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 12), TKY anlayışına yönelik *liderlik* ilkesi ve *katılımlı yönetim* ilkesinin uygulandığını göstermektedir.

Stratejik plan hazırlık aşamasında yapılan iç ve dış paydaşlara memnuniyet anketleri uygulanarak TKY anlayışına yönelik iç müşteri - dış müşteri memnuniyetinin

arttırılmak istenmesi noktasında *müşteri odaklılık* ve onların görüşlerinin sürece dahil edilmesi noktasında *katılımlı yönetim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır.

4.2.1.2. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması

Stratejik planın durum analizi aşamasında yer verilen mevzuat analizi kısmı ile ilgili TKY anlayışına yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır. Bunun dışında durum analizinde faaliyet alanları ve ürün ve hizmetlerin belirlenmesi ile ilgili ayrı bir başlığa yer verilmekte bu başlık altında sıralanan; eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayınlar, yönetim, öğrenci ve personel hizmetleri, Üniversite-Toplum-Sektör ilişkileri ve geliştirilmesi başlıkları (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 22) altında üniversiteye ilişkin genel bilgiler ve sayısal veriler sunulmaktadır. Bu başlıklar TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde yönetim ile ilgili faaliyetler ve yönetim kavramının çok katılımlı anlayış çerçevesinde ele alınması noktasında *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Yönetim dışındaki diğer faaliyetlerin ise *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilgili olduğu görülmektedir.

Paydaş analizi kısmında ilk olarak iç paydaşlar, dış paydaşlar ve üniversite çalışmalarına dolaylı etkide bulunan ikincil paydaş gruplarının (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 64) kimler olduğu ifade edilmektedir. Daha sonra paydaş analizinin amaçları sıralanmakta, paydaş görüşü sayesinde kurumun güçlü ve zayıf yönleri konusunda fikir sahibi olunması ve planın sahiplenilmesi (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 64) gibi katkılarının olduğu ifade edilmektedir. Paydaş analizi kısmında ayrıca; temel ortak konumundaki paydaşlar, stratejik ortak konumundaki paydaşlar ve temel ve stratejik ortak özelliğini birlikte taşıyan paydaşlar olarak paydaş listesi üç grupta (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 65) ele alınmaktadır. Paydaş analizi ile ilgili verilen bilgilerin ayrıntılı bir biçimde sunulması, TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesinin vurgulandığını ve stratejik planın durum analizi aşamasında ağırlıklı olarak bu ilkenin uygulamaya geçirilmek istendiğini göstermektedir.

Kuruluş içi analiz kısmında kurum yapısından bahsedilmekte bu yapının rektör başkanlığında ve rektör çağrısı ile bir araya gelen organlardan oluştuğu ifade dilmektedir. Bu anlamda kuruluş içi analize yer verilmesi ve ilgili organların görev ve

yetkilerinin sıralanması TKY anlayışı bağlamında üst yönetim ve bağlı organların sorumluluğu açısından değerlendirildiğinde *liderlik* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

Fiziki durum kısmında insan kaynaklarından ayrıntılı şekilde bahsedilmekte üniversitenin insan kaynakları arasında öncelikle iç paydaşlar arasında sayılan; öğrenciler ile akademik ve idari personelin üniversiteye katkıları ifade edilmektedir. İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi konusunda onların görüş ve önerilerinin dikkate alınması gerektiği bu anlamda iç paydaşlara yönelik çeşitli anket, toplantı, yüz yüze görüşme gibi tekniklerin uygulanarak memnuniyet sonuçlarının değerlendirilmesinin (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 69-70) önemi vurgulanmaktadır. Fiziki durum kısmında yer verilen bilgiler TKY anlayışı bağlamında insan kaynakları bakımından iç paydaşların önemle vurgulanması ve görüşlerinin değerli görülerek benimsenmesi açısından *müşteri odaklılık* ve *katılımlı yönetim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır.

Kurum Kültürü kısmında üniversitede üst yönetim tarafından alınan kararların dikey, yatay ve çapraz iletişim modelleri birlikte kullanılarak sonuçlandırıldığı (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 69-70) ifade edilmektedir. Bu durum TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde son kararın üst yönetim tarafından verilmesi açısından *liderlik* ve iletişim ile güçlenen *katılımlı yönetim* ilkelerinin uygulandığı görülmektedir.

GZFT Analizi kısmında yer verilen güçlü yönlerin daha çok eğitim kalitesinin artırılması ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu anlamda daha çok öğrencilerin ve akademik personelin donanımlı olduğundan bahsedilmektedir. TKY anlayışı bağlamında iç müşterilere yönelik gelişmeler ve bu gelişmelerin sürdürülebilirliği vurgulanmaktadır. Söz konusu ifadeler *müşteri odaklılık* ve *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Zayıf yönlerle ilgili olarak üniversite-sanayi iş birliğinin yetersizliği ve mezunlar ve diğer paydaşlarla ilişkilerin yetersizliği (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 69-83) TKY anlayışına yönelik katılımlı yönetim ilkesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

4.2.1.3. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması

Fırat Üniversitesi 2014-2018 yıllarını kapsayan Stratejik Planının geleceğe bakış aşamasında yer verilen misyon, vizyon ve temel değerler TKY anlayışı bağlamında değerlendirilmektedir. Bu anlamda misyona yönelik; eğitim ve araştırma konusunda nitelikli olan ve öncelikli alanları içerisine paydaş beklentilerini alan bireyler

yetiştirilmesi (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 8) ifadesi *müşteri odaklılık* ve *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

“Ülkemizde ve dünyada eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarında değişim ve gelişime öncülük eden, rekabetçi ve sonuç odaklı ulusal ve uluslararası projeler üreten saygın bir üniversite olmaktır” (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 87).

Stratejik planda yer verilen vizyon, TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde yukarıdaki cümlede kullanılan değişim ve gelişime öncü olmak ifadesinin liderlik ilkesi ile bağdaştığı görülmektedir. Ayrıca, temel değerler arasında sayılan “katılımcılık” ve “paydaşların memnuniyeti” (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 87) TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ve *müşteri odaklılık* ilkeleri ile doğrudan ilişkilidir.

4.2.1.4. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Farklılaştırma Stratejisi Aşaması

Fırat Üniversitesi 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında farklılaştırma stratejisi aşamasına yer verilmediğinden TKY anlayışı bağlamında herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır.

4.2.1.5. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması

Stratejik planın, strateji geliştirme aşaması ayrı bir başlık altında ele alınmamaktadır. “Stratejik Plan” başlığı ile yer verilen geleceğe bakış aşamasından sonra “Stratejik Amaçlar” şeklinde devam edilmekte ve bu şekilde Stratejik Planın amaçları ve hedefleri ortaya konulmaktadır. Bu anlamda TKY anlayışı ile bağlantılı olduğunu düşündüğümüz amaçlar ve hedefler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 3: Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planından İlgili Stratejik Amaçlar

Hedefler	Amaç 1: “Eğitim ve Öğretimin Niteliğinin ve Çeşitliliğinin Geliştirilmesi”.	Amaç 2: “Bilimsel Araştırma Faaliyetlerinin Geliştirilmesi”.	Amaç 3: “Kurumsallaşma Süreçlerinin İyileştirilmesi”.	Amaç 6: “Sürdürülebilir Üniversite-Kamu-Özel Sektör İşbirliğinin Koordinasyonu ve Yürütülmesi”
Hedef 1:	“Öğretim elemanlarının yurt dışı ve yurt içi deneyimi kazanması sağlanacaktır”.	“Bilimsel faaliyetlere (yayın, toplantı, konferans vb.) yapılan destekler artırılacaktır”.	“Öğrencilere ve personele sunulan sosyal hizmetlerin (barınma, beslenme, sağlık, spor, kültürel vb.) iyileştirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin en az %10 oranında artırılması sağlanacaktır”.	
Hedef 2:		“Araştırmacılarımızın ulusal (Tübitak, Bilim Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı vd.) ve uluslararası destekli projelere katılımı teşvik edilecektir”.	“Öğrenciler, mezunlar ve personelimizin kurum kültürü, aidiyet duygusu ve paydaşlık bağları kuvvetlendirilecektir”.	
Hedef 4:		“Yurtdışı üniversiteler ile ortak bilimsel faaliyetler teşvik edilecektir”.		
Hedef 6:	“Uzaktan eğitim faaliyetleri yaygınlaştırılacaktır”.			“Uygulama ve hizmet faaliyetlerinin oluşturulmasında ve yürütülmesinde dış paydaşlarla sağlıklı ve kalıcı işbirlikleri geliştirilecektir”.
Hedef 7:	“Yabancı dil eğitimi akademisyen ve öğrenciler için yaygınlaştırılacaktır”.			

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 88-97).

Tablo 3’te yer alan stratejik amaç ve hedefler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; Amaç 1 - Hedef 1’e göre; akademik personelin bilgi ve tecrübesinin arttırılmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 88), Amaç 1 - Hedef 6’a göre öğrencilerin eğitim ve öğretim faaliyetleri ile ilgili gelişmeler sağlanması, Amaç 1 - Hedef 7’e göre hem akademisyenler hem de öğrenciler için yabancı dile eğitime verilen önemin arttırılması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 90) konuları üniversitelerde hizmet sunan taraf olarak akademisyenlerin hizmet alıcıları olarak hem akademisyenlerin hem de öğrencilerin daha donanımlı olmalarını sağlayacak girişimlerin desteklenmesi anlamında TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca

Amaç 2 – Hedef 1’e göre bilimsel faaliyetlerin desteklenmesi ve Amaç 2 - Hedef 2’e göre araştırmacıların uluslararası yayın yapma konusunda desteklenmesi TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir. Amaç 2- Hedef 4’e göre yurtdışındaki üniversitelerle ortak çalışmalar yürütölmek istenmesi (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 91-92), *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

Amaç 3 – Hedef 1’e göre öğrenci ve personele sunulan hizmetlerde memnuniyet oranının belli bir düzeyde sağlanmaya çalışılması ile Amaç 3 – Hedef 2’e göre öğrenciler, mezunlar ve personelin paydaşlık bilincinin harekete geçirilmeye çalışılması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 93) ifadeleri anketler düzenlenmesi ve katılımın teşvik edilmesi noktasında TKY anlayışının *katılımlı yönetim*, öğrenci ve personelin görüşlerine değer verilmesi noktasında ise *müşteri odaklılık* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. Son olarak Amaç 6’da üniversite-kamu-özel işbirliklerinin geliştirilerek Amaç 6 – Hedef 6’a göre uygulama ve hizmet aşamasında dış paydaş işbirliklerinin sağlanması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 97), TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile doğrudan bağdaşmaktadır.

4.2.1.6. Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması

İzleme ve değerlendirme aşamasında yer alan bilgiler üç başlık altında toplanmaktadır. Bu anlamda izleme başlığı altında verilerin kurum içi ve kurum dışı paydaşların değerlendirmesine sunularak izlenmesi (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 103) paydaş görüşlerinin alınması noktasında TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Değerlendirme başlığı altında stratejik plana ait verilerin ve performans göstergelerinin üst yönetime sunularak değerlendirmeye alınması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 103) iş ve işlemlerin üst makamlarca karara bağlanması noktasında TKY anlayışının *liderlik* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Son olarak uygulama dönemi ve revizyon başlığı altında planın iki yıl uygulandıktan sonra bazı kısımlarının güncelleştirilmesi ve mevzuat değişikliğinde ya da olağanüstü durumlarda yenilenebilmesi (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 103) planda süreç iyileştirmelerinin yapılması noktasında TKY anlayışının *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.2.2. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Fırat Üniversitesi 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planı, stratejik planlama sürecinin; hazırlık aşaması, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları takip edilerek TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.2.2.1. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması

Fırat Üniversitesi 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik plan çalışmalarının hazırlık aşamasında strateji geliştirme kurulu (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 8), stratejik planlama ekibi (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 9) ve stratejik plan hazırlık sürecini (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 10) gösteren tablolar dışında açıklamalara yer verilmemekte bu anlamda TKY anlayışına yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır.

4.2.2.2. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması

Fırat Üniversitesi 2019-2023 stratejik planının durum analizi aşamasında ilk olarak kurumsal tarihçe konusunda bilgiler verilmekte daha sonra bir önceki stratejik planın değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu anlamda 2014-2018 yıllarını kapsayan bir önceki stratejik planda bilgilendirme toplantılarının yapıldığı, dış paydaş görüşlerinin alındığı, iç paydaşlara yönelik memnuniyet anketlerinin uygulandığı ve bu girişimler sonucu GZFT analizlerinin yapılarak katılım unsurundan hareketle üniversitenin vizyon ve misyonunun belirlendiği, amaç, hedef, stratejiler ve performans göstergelerinin ortaya konulduğu ve son olarak stratejik planın tamamlandığı (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 15) ifade edilmektedir. Söz konusu ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde bir önceki stratejik planın değerlendirmesi konusunda daha çok *katılımlı yönetim* ilkesinin öne çıkarılmak istendiği görülmektedir. Bu anlamda dış paydaş toplantılarında ve iç paydaşlara yönelik memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi konusunda *katılımlı yönetim* ilkesi ile birlikte paydaş görüşüne önem verilmesi TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca bir önceki stratejik planın geleceğe bakış aşamasında yer alan vizyon ve misyon ifadelerinin katılım unsurundan hareketle oluşturulduğu ifade edilmekte (Fırat Üniversitesi Stratejik

Planı, 2018: 15) bu anlamda TKY anlayışının *katımlı yönetim* ilkesine doğrudan gönderme yapılmaktadır.

Mevzuat analizi ile ilgili olarak üniversitenin eğitim ve araştırma yanında öğrenci ve personelin mesleki ve kişisel gelişimine katkı sunan bir hizmet anlayışına sahip olduğu (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 19) ifade edilmektedir. İç paydaşlara sunulan hizmetlerin kapsam olarak genişletilmesi TKY anlayışına yönelik *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Mevzuat analizi aşamasında ayrıca tespit ve ihtiyaçlara yönelik yasal dayanakların gösterildiği tablolara yer verilmektedir. Söz konusu tablolarda yer alan bilgiler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; eğitim ve öğretim konusundaki planlamaların ülkenin ihtiyaçları göz önüne alınarak güncellenmemesi ve üniversitenin bölgenin diğer aktörleri ile yeterince iş birliği yapılmadığı (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 19) tespit edilmiştir. Bu anlamda planlama konusunda katılım desteğinin ve iş birliği unsurunun yetersizliğinden söz edilmekte ve TKY anlayışının *katımlı yönetim* ilkesine yönelik ihtiyaçlar vurgulanmaktadır.

Paydaş analizi kısmında ile ilgili olarak paydaşın ne demek olduğu açıklanmakta daha sonra üniversitenin iç paydaşlarının ve dış paydaşlarının kimler olduğu sıralanmaktadır. Bu anlamda üniversitenin hizmet alıcılarından öğrenciler dış paydaşlar içinde sayılmaktadır. Diğer stratejik planlarda iç paydaşlar arasında yer alan öğrenciler Fırat Üniversitesinin 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planında dış paydaşlar arasında yer almaktadır. Paydaş analizi kısmında üniversite çalışmalarına katkı sunan ana paydaşlar yanında ana paydaşlara dolaylı katkıları olan ve onlar ile karşılıklı etkileşimde bulunan ikincil paydaşların olduğu ve bütün iç ve dış paydaşların birlikte hareket ederek görüş ve öneriler sundukları ve bunların uygulamada dikkate alındığından (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 24) bahsedilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışına yönelik *katımlı yönetim* ilkesi yanında görüş ve önerilerin dikkate alınması noktasında *müşteri odaklılık* ilkesinin vurgulandığı görülmektedir. Ayrıca insan kaynakları yetkinlik analizi kısmında diğer stratejik planlardan farklı olarak öğrenciler yine dış paydaş olarak nitelendirilmekte ve tıpkı akademik ve idari personel gibi insan kaynağı olarak görülmektedir (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 27). Bu kısımda insan kaynaklarına katkı sağlanması ve motivasyonlarının artırılması amacıyla toplantılar düzenlenmesi, anketler uygulanması ve yüz yüze görüşmeler

sağlanması gibi çeşitli katılım unsurlarının ön plana çıkarılması gerektiği (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 27) ifade edilmekte ve TKY anlayışının *katılımlı yönetim ve müşteri odaklılık* ilkeleri birlikte vurgulanmaktadır.

Kurum kültürü analizi kısmında dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim kavramlarının ne demek olduğuna değinilmekte karar alma sürecinde yer alan üst yönetim birimlerinin alt birimlere bildirimde bulunurken katılımın en üst seviyede tutulması amacıyla tüm birim temsilcilerini bu mekanizmaya dahil etmeleri gerektiği (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 29) ifade edilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesine doğrudan gönderme yapılmaktadır.

Akademik faaliyetlerin analizi kısmında temel akademik faaliyetler konusunda güçlü yönler, zayıf yönler (sorun alanları) ve bu konuda yapılması gerekenleri gösteren bir tabloya (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 36) yer verilmektedir. İlgili tabloda yer alan bilgiler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde eğitim-öğretim konusunda güçlü yönler içerisinde; akademik personel sayısının ve lisans ve lisansüstü eğitimin çeşitlilik ve nitelik bakımından yeterli olduğu (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 36) ifade edilmektedir. Bu durum iç ve dış müşterilere yönelik faaliyetlerin güçlü yönler arasında sayılması anlamında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca eğitim-öğretim kısmında fiziki mekanların yeterli olması ve sürekli geliştirilmesi (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 36) ifadesine yer verilmekte bu anlamda TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesi vurgulanmaktadır. Eğitim-öğretim konusunda zayıf yönler içerisinde yer alan akademik personel sayısının düşük olması ve öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısının yüksek olması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 36) TKY anlayışı bağlamında *müşteri odaklılık*, mezunlar ve diğer dış paydaşlarla ilişkilerin yetersiz olması ise *müşteri odaklılık* ve *katılımlı yönetim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır.

Akademik faaliyetlerin analizi kısmında üniversite-toplum-sektör ilişkileri ve bu ilişkilerin geliştirilmesi konusunda üniversite sayesinde bölgeye kaliteli sağlık hizmetlerinin sunulması ve işbirlikleri ile sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesi güçlü yönler (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 36) içerisinde sayılmaktadır. Bu anlamda TKY anlayışına yönelik bir değerlendirme yapılırsa ilk ifadede üniversitenin kaliteli sağlık hizmetleri sunması *müşteri odaklılık*, ikinci ifadede iş birliği noktasında

katılımlı yönetim ilkelerinin vurgulandığı görülmektedir. Ayrıca bu kısımda zayıf yön olarak ifade edilen öğretim elemanlarının iş yükü sebebiyle dış paydaşlarla iş birliğinin istenilen düzeye çıkarılamaması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 36) TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesinin yeterli düzeyde uygulanamadığını göstermektedir.

Durum analizi aşamasının GZFT analizi kısmında yer alan bilgiler bir tablo yardımı ile gösterilmektedir. Söz konusu tabloda yer alan ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde güçlü yönler içerisinde sayılan; akademik personel sayısının yeterliliği, lisans ve lisansüstü eğitimin çeşitlilik ve nitelik bakımından yeterli olması ve üniversite hastanesinin bölge hastanesi niteliğinde olması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 41) *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Zayıf yönler içerisinde sayılan; mezunlara bazı konularda yeterli destek sağlanamaması, nitelikli uluslararası öğrenci sayısının artırılması için maddi kaynakların yetersiz kalması ve bazı birimlerde akademik ve idari personel sayısının yetersiz olması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 41) gibi iç ve dış paydaşlar olarak öğrenciler, akademik ve idari personele yönelik durumlardan söz edilmesi, TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Fırsatlar içerisinde sayılan; ulusal ve uluslararası işbirliklerinin bulunması ve mezun öğrenciler arasında kamu ve özel kuruluşlarda lider pozisyonda çalışanların olması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 36) iş birliği noktasında *katılımlı yönetim*, mezun öğrencilerin iş hayatındaki konumu noktasında *liderlik* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Son olarak tehditler konusunda üniversite, kamu ve özel kuruluşlar arasındaki iş birliğinin yetersiz olması *katılımlı yönetim* ilkesinin yeterli düzeyde uygulanamadığını göstermektedir.

4.2.2.3. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması

Fırat Üniversitesinin 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planının geleceğe bakış aşamasında yer verilen misyon, vizyon ve temel değerler TKY anlayışı bağlamında değerlendirilmektedir. Bu anlamda Stratejik Planın misyonu şu şekilde ifade edilmektedir.

“Eğitim ve araştırma alanında nitelikli, bilimsel ve etik değerleri önceleyen, mesleki alanda kendini sürekli geliştiren, paydaşlarının beklentilerini dikkate alan, sosyal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmeyi görev olarak üstlenmiştir” (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 48).

Üniversitenin misyon ifadeleri TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde doğrudan kullanılan sürekli gelişme ifadesi adından da anlaşılacağı üzere sürekli gelişme ilkesi ve paydaş beklentilerinin dikkate alınması ifadesi iş birliği noktasında *katılımlı yönetim*, paydaş görüşlerinin önemsenmesi noktasında *müşteri odaklılık* ilkeleri ile ilişkilendirilmektedir.

Vizyon ifadesi incelendiğinde; eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarında değişim ve gelişime öncülük etme (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 48) ifadesi TKY anlayışının *liderlik* ilkesi ile uyumaktadır.

Temel değerler incelendiğinde stratejik planda her bir temel değer sıralanarak açıklandığı (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 48) görülmektedir. Temel değerler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde ilk temel değer katılımcılık; *katılımlı yönetim* ilkesi, öğrenci odaklılık; *müşteri odaklılık* ilkesi, sosyal sorumluluk ve çevreye duyarlılık ile verimlilik; dış paydaşlara yönelik hizmetler içerdiğinden *müşteri odaklılık* ilkeleri ile ilişkilendirilmektedir.

4.2.2.4. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşamaları

Stratejik planın farklılaşma stratejisi aşamasında yer alan değer sunumu tercihi kısmında birtakım alanlarda işbirliklerinin sağlanarak proje çalışmalarına katkı sunulması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 50) TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile uyumaktadır.

Farklılaşma stratejisinin temel yetkinlik tercihi kısmında kullanılan ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde nitelikli akademik ve idari kadroya sahip olunmak istenmesi ve TKY temelinde insanlığa ve doğaya katkı sağlanması ifadeleri (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 50), *müşteri odaklılık* ve paydaş katılımının sağlanması ve iş birliği mekanizmalarının geliştirilmek istenmesi *katılımlı yönetim* ilkeleri ile ilişkilendirilmektedir.

4.2.2.5. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması

Bu aşamada stratejik planda yer alan ve toplam kalite yönetim anlayışı ile bağlantılı olacağını düşündüğümüz amaçlar, hedefler ve ilgili her bir amaç ve hedefe yönelik hazırlanan hedef kartları incelenmektedir.

Tablo 4: Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planından İlgili Stratejik Amaç ve Hedefler

Hedefler	Amaç 1: “Eğitim-Öğretim ve Sosyal Yaşam Kalitesini Artırmak”	Amaç 3: “Topluma Yönelik Hizmetleri Geliştirmek”	Amaç 4: “Üniversite-Kamu-Özel Sektör İşbirliğini Güçlendirmek”	Amaç 5: “Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek”
Hedef 1:	“Eğitim-öğretimin niteliğinin geliştirilmesi”.	“Topluma yönelik eğitim, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerin artırılması”.	“Yerel ve bölgesel kamu ve özel sektör paydaşları ile teknoloji ve Ar-Ge tabanlı ve sürdürülebilir işbirliklerinin artırılması”.	“Öğrenciler, mezunlar ve personelin kurum kültürü, aidiyet duygusu ve paydaşlık bağlarının kuvvetlendirilmesi”.
Hedef 2:		“Sağlık hizmetleri için yeni birim ve altyapıların kurulması”.		“Öğrencilerin ve personelin memnuniyet düzeylerinin artırılması”.
Hedef 3:		“Üniversite Hastanesinde hizmet niteliğinin artırılması”.		
Hedef 4:		“Üniversite Hastanesinde toplam kapasitenin ve hasta memnuniyetinin artırılması”.		
Hedef 5:	“Eğitimde farklı seçenekler oluşturmak üzere yeni birimlerin kurulması”.			

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 54-58).

Tablo 4’te yer alan amaç ve hedefler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde Amaç 1’ e göre eğitim, öğretim ve sosyal yaşam kalitesinin

arttırılması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 54), üniversitelerde kalite çalışmalarının müşteri boyutunu oluşturan taraflar arasında yer alan öğrencilere ve topluma yönelik temel hizmetlerin iyileştirilmesi bağlamında *müşteri odaklılık* ilkesi ile uyumaktadır. Ayrıca Amaç 1 – Hedef 1’e göre eğitim öğretimin nitelik olarak geliştirilmesi ve Hedef 5’e göre eğitimde farklı seçenekler sunmak amacıyla yeni yapılandırmaların oluşturulması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 54) da *müşteri odaklılık* ilkesi ile uyumaktadır. Amaç 3’e göre topluma hizmet çalışmalarının geliştirilmesi, Amaç 3 – Hedef 1’e göre bu anlamda eğitim, kültür, spor, sanat faaliyetlerin arttırılması, Hedef 2’e göre sağlık hizmetlerinin yenilenmesi ve alt yapının oluşturulması, Hedef 3’e göre üniversite hastanesinde sunulan hizmetlerin geliştirilmesi ve Hedef 4’e göre hastanenin kapasitesinin ve hasta memnuniyetinin arttırılması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 56) gerektiği ifade edilmektedir. Bu anlamda Amaç 3’te yer alan bilgiler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde Amaç 3’ün ve bütün hedeflerin aslında üniversite hizmet alıcıları yani müşterileri olarak topluma hizmet noktasında faaliyet göstermesi bu faaliyetlerin geliştirilmesi ve kapasitesinin arttırılması vurgulandığından *müşteri odaklılık* ilkesi ile uyumaktadır.

Amaç 4’e göre üniversite-kamu-özel sektör iş birliğinin geliştirilmesi, Amaç 4 - Hedef 1’e göre ilgili paydaşlarla teknoloji ve AR-GE tabanlı işbirliklerinin kurulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 57) gerektiği ifade edilmektedir. Söz konusu ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde iş birliği noktasında *katılımlı yönetim*, iş birliğinin sürdürülebilir kılınması noktasında ise *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 5’e göre kurumsal yapının güçlendirilmesi, Amaç 5 – Hedef 1’e göre mezunlar ve personelin paydaşlık bağlarının güçlendirilmesi ve Amaç 5 – Hedef 2’e göre memnuniyet düzeylerinin arttırılması gerektiği (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 58) ifade edilmektedir. Söz konusu ifadeler üniversitelerin hizmet sunumuna değer katan personele ve bu hizmetin alıcıları olarak mezun öğrencilere yönelik kalitenin arttırılması noktasında TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ve paydaş olarak sürece dahil edilmeleri noktasında *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

Tablo 5: Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planından İlgili Hedef Kartları

Hedef Kartı	Stratejiler	Tespitler	İhtiyaçlar
A1- H3	<p>“Öğrencilerin taleplerine öncelik verilecektir.</p> <p>“Mevcut sosyal, kültürel ve sportif faaliyet alanlarındaki eksiklikler giderilecektir”.</p> <p>“Üniversitedeki bütün sosyal alanlarla ilgili kullanımlarda talep ve rezervasyonların yapılması web ortamında sağlanacaktır”.</p>		
A3-H1	<p>“Topluma yönelik eğitim, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerin artırılması”.</p>	<p>“Topluma hizmet faaliyetleri kapsamında etkinliklere katılımda iç ve dış paydaşlar arasında yeterli düzeyde bir iş birliği bulunmamaktadır”.</p>	<p>“Akademik ve idari personel ve öğrencilerin eğitim, kültür, sanat, spor, çevreye karşı duyarlılık ile toplumsal sorunlar gibi konulardaki faaliyetlere Fırat TV, Radyo Fırat ve Fırat Üniversitesi Gazetesi’nde daha fazla yer verilmesi”.</p> <p>“Üniversitede dezavantajlı ve özel gereksinimli bireylere yönelik çalıştay, kongre, konferans, seminer vb. etkinlikler ile yayın ve araştırma faaliyetlerinin artırılması”.</p>
A4-H1	<p>“Üniversite-sanayi iş birliği konusunda yapılan iç eğitim sayısı artırılabacaktır”.</p> <p>“Üniversite-sanayi iş birliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projeleri sayısı artırılabacaktır”. “Kamu kuruluşlarıyla yapılan iş birliği projeleri artırılabacaktır”.</p> <p>“Kurum yöneticilerine ziyaretler gerçekleştirilerek tarama ve tanıtma faaliyetleri gerçekleştirilecektir”.</p>		
A4-H3	<p>“Savunma Sanayii Müsteşarlığı ve Ulusal Savunma Şirketleri ile yapılan ikili işbirlikleri geliştirilecektir”.</p> <p>“İşbirliği toplantıları artırılarak çalışmaların verimleri yükseltilecektir”.</p>		
A5-H1	<p>“Akademik personel, idari personel ve öğrencilere yönelik etkinlikler düzenlenecektir”.</p> <p>“Akademik personel, idari personel ve öğrencilere yönelik yeni yaşam alanları tesis edilecektir”.</p>		
A5-H2	<p>“Akademik personel, idari personel ve öğrencilerin memnuniyet anketlerine katılımlarını sağlamaya yönelik elektronik yönlendirmeler yapılacaktır”.</p> <p>“Öğrencilerin kendi bölümlerinden / programlarından memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik duyurular sözlü, yazılı ve elektronik olarak yapılacaktır”.</p>	<p>“Memnuniyet anketlerine katılımın istenilen düzeyde olmaması”.</p>	

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 61-78).

Tablo 5’te yer alan hedef kartları TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; A1-H3 stratejiler kısmında öğrencilerin taleplerinin dikkate alınması, sosyal, kültürel ve

sporatif alanlarda eksikliklerin tamamlanması ve yeniliklerin, gerekli düzenlemelerin yapılması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 61) öğrenci yani *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. A3-H1 stratejiler kısmında çeşitli alanlarda topluma yönelik hizmetlerin sunulması, tespitler kısmında bu hizmetler kapsamında iç ve dış paydaşlarla işbirliklerinin yeterli düzeyde sağlanamamış olması ve ihtiyaçlar kısmında akademik ve idari personel ile öğrencilerin çeşitli konulardaki faaliyetlerine kitle iletişim araçları yolu ile yer verilmesi ve çalıştay, kongre, seminer gibi etkinlikler vasıtasıyla yayın ve araştırma faaliyetlerinin artırılması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 69); TKY anlayışı bağlamında topluma hizmet noktasında *müşteri odaklılık*, akademik ve idari personel ile öğrencilerin hem donanımlarının artırılması hem de katılımının sağlanması noktasında *müşteri odaklılık* ve *katılımlı yönetim*, iç ve dış paydaşların iş birliği ve noktasında ise *katılımlı yönetim* ilkeleri ile ilişkilendirilmektedir.

A4-H1 stratejiler kısmında üniversite- sanayi iş birliği ve kurum yöneticilerine ziyaretlerle tanıtma faaliyetlerinin gerçekleştirileceğinden (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 74) söz edilmektedir. İlgili ifadeler TKY anlayışına yönelik iş birliği ve tanıtma amaçlı ziyaretler gerçekleştirilmesi noktasında *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. A4-H3 stratejiler kısmında Savunma Sanayii Müsteşarlığı ve Ulusal Savunma Şirketleri ile işbirliklerinin geliştirileceği ve bu sayede verimliliğin artırılacağından (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 76) bahsedilmekte ilgili ifade TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesi ile örtüşmektedir. A5-H1 stratejiler kısmında akademik personel, idari personel ve öğrencilere yönelik etkinliklerin düzenlenmesi ve akademik ve idari personele yönelik yeni yaşam alanlarının tahsis edilmesi (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 77); üniversitenin iç müşterilerine sunduğu hizmetlerin iyileştirilmesi noktasında TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. A5-H2 stratejiler kısmında akademik personelin, idari personelin ve öğrencilerin memnuniyet düzeylerini ölçmek amacıyla uygulanan anketlerin ve öğrencilere yapılacak duyuruların elektronik yönlendirmelerle gerçekleştirilmesi (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 78); TKY anlayışına yönelik iç paydaşların düşüncelerine yer veriliyor olması noktasında *katılımlı yönetim*, bu düşüncelerin değerli görülerek memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi noktasında ise *müşteri odaklılık* ilkesi ile örtüşmektedir. Son olarak A5-H2 tespitler kısmında memnuniyet anketlerine katılımın

yeterli düzeyde olmaması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 78) TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile doğrudan ilişkilidir.

4.2.2.6. Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması

Fırat Üniversitesi 2019-2023 stratejik planının izleme ve değerlendirme aşamasında izlenecek süreç üç temel adımda (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 89) ele alınmaktadır. Bu anlamda sürecin, birimlerin ne kadar sürede hangi kaynakları kullanarak ilgili amaç ve hedeflere ulaştığı ve bunlar arasındaki uyum ölçülerek harcama birimlerinden alınan bilgiler doğrultusunda takip edildiği (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 89) ifade edilmektedir. Ayrıca bu süreçte belli aralıklarla sunulan raporlar vasıtasıyla faaliyetlerin izlenmesi sağlanmakta bu anlamda TKY anlayışının *sürekli gelişme* ilkesinin hayata geçirildiği görülmektedir.

İzleme değerlendirme aşaması ile ilgili olarak değerlendirme toplantılarının Rektör başkanlığında ve sorumluluğunda yürütülmesi, TKY anlayışının *liderlik* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Stratejik Planın başarılı bir biçimde uygulanması için sorumlu birimler yanında üniversitenin bütün paydaşları tarafından destek sağlanması gerektiğine (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 89) yönelik ifadeler ise *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.3. İnönü Üniversitesi Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi

İnönü Üniversitesi 1975 yılında Malatya’da kurulmuştur. İnönü Üniversitesi bünyesinde 14 Fakülte, 1’i Devlet Konservatuarı olmak üzere 2 Yüksekokulu, 4 Meslek Yüksekokulu, 6 Enstitü, 1 Teknokent ve Turgut Özal Tıp Merkezinin de aralarında bulunduğu 31 Araştırma ve Uygulama Merkezi bulunmaktadır. Toplam öğrenci sayısı 40.000’dir (İnönü Üniversitesi Web Sayfası, 2022). TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerden İnönü Üniversitesinin 2014-2018, 2017-2021 ve 2022-2026 yıllarını kapsayan üç adet stratejik planı bulunmakta ve araştırmanın bu başlığı altında söz konusu üç stratejik plan, TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.3.1. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

İnönü Üniversitesi 2014-2018 yılları arasındaki stratejik planı; hazırlık aşaması, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları takip edilerek TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.3.1.1. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması

İnönü Üniversitesi 2014-2018 yılları arasında uygulanmak üzere hazırlanmış olduğu stratejik planın ilk aşamasına; 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan “Stratejik Plan” kavramını tanımlayarak başlamaktadır. Söz konusu kanunun stratejik plan ile ilgili hükmü incelendiğinde; stratejik plan sürecinde izleme ve değerlendirme aşaması ile ilgili süreçte katılımlı yöntemlerin benimsendiği ve planın bu şekilde hazırlandığından bahsedilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesinden açıkça söz edildiği görülmektedir.

4.3.1.2. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması

İnönü Üniversitesinin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik plan durum analizi aşamasında yasal yükümlülükler yer verilmektedir. Bu kapsamda 2542 Sayılı Yükseköğretim kanununun 12. Maddesinde yer alan yükseköğretim kurumlarının görevleri sayılmaktadır. İlgili maddede Yükseköğretim kurumunun görevlerini yerine getirirken diğer kurumlarla iş birliği içerisinde olması (İnönü Üniversitesi Stratejik Plan 2014: 18); TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim*, sonuçlarının toplum yararına sunulması ve üniversitenin kamu kuruluşlarınca talep edilen konularda düşünce ve önerilerde bulunması *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. İlgili maddede ayrıca üniversitenin tarım ve sanayi alanında ihtiyaç duyulan uzman kişilerin yetiştirilmesine katkı sağladığı bu anlamda çalışmalar yapıldığı (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı 2014: 19) ifade edilmektedir. Söz konusu gelişmelerin toplumun bir parçası ve üniversitelerin hizmet alıcısı olan öğrencilere sağladığı kısa ve uzun vadeli katkılardan söz edilmekte ve *müşteri odaklılık ilkesi* vurgulanmaktadır. Ayrıca üniversitenin sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmet alanlarında gelişim sağlayacak atılımlarda bulunduğu bu alanların desteklendiği ve işbirliklerinin sağlandığı (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı 2014: 19) ifade edilmektedir. Bu anlamda temel alanlarda sunulan bu hizmetlerin

üniversite öncülüğünde gerçekleştirilmesi *liderlik*, iş birliği ile sunulması *katılımlı yönetim* ilkesi ile uyumaktadır.

İnönü Üniversitesinin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik plan durum analizi aşamasında paydaş analizine yer verilmektedir. Paydaş analizi kısmında üniversitenin iş birliği yapmayı planladığı paydaşlar sıralanarak müşteriler, temel ortak ve stratejik ortak şeklinde sınıflandırılmakta ve paydaşların hangi sınıfta yer aldığı gösterilmektedir (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 20). Ayrıca, bu kısımda paydaş etki önem matrisi hazırlanarak paydaşların üniversiteye etkisi ve verilen önem derecelendirilmektedir (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 21). Stratejik planda tablo olarak sunulan paydaşların sınıflandırılması ve paydaş etki önem matrisi TKY anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinde; iş birliği politikalarının ilgili aktörleri süreç dahil ederek işlediği bu anlamda *katılımlı yönetim* anlayışının uygulandığı görülmektedir.

Durum analizi aşamasında kurum kültürüne yer verilmekte bu başlık altında temel değerlere değinilerek TKY anlayışına yönelik, *müşteri odaklılık* ve *liderlik* ilkelerine vurgu yapılmaktadır. Durum analizi aşamasında söz konusu ilkelere yönelik ilgili ifadeler şu şekildedir:

“Üniversitemizde kurum kültürünün paydasını oluşturan temel değerlerinin başında “çalışanların ve öğrencilerin sahip oldukları inanç ve değerlerle uyum içinde bulunan ve onların davranışlarının gelişmesini sağlayacak olan bir iklimin oluşturulması” gelmektedir” (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 27).

“Üniversitemiz çalışanlarının kuruma bağlılıklarını arttıran ve motivasyonlarını geliştiren liderler ve kahramanlar aracılığıyla kurumun temel değerlerini içeren bir iklim oluşturma gayretindedir” (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 27).

Yukarıdaki ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; ilk ifadeye iç paydaş olarak çalışanların ve öğrencilerin inanç ve değerlerini önemseyen ve onlarla uyumlu bir örgüt ikliminin oluşması, *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. İkinci ifade incelendiğinde; örgüt ikliminin kurumun temel değerleri kapsamında gelişmesini sağlayacak lider ve kahramanlara değinilmekte ve bu bağlamda TKY anlayışına yönelik *liderlik* ilkesinin vurgulandığı görülmektedir.

Durum analizi aşamasında, kurum kültürünün yanı sıra teknolojik durum ile ilgili bilgilere yer verilmekte bu bağlamda üniversitenin sahip olduğu teknolojik donanımların öğrencilerin bilgiye ulaşma hızı ve eğitimi için gerekli diğer teknolojik

altyapının sağlanması amacıyla sürekli olarak geliştirildiği (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 28) ifade edilmektedir. Üniversitenin teknolojik durumu TKY anlayışı kapsamında değerlendirildiğinde öğrenci odaklı anlayış; *müşteri odaklılık* ilkesinin, teknolojik altyapının modernize edilerek geliştirilmesi ise *sürekli gelişme* ilkesinin uygulandığını göstermektedir.

Durum analizi aşamasında yer verilen üstün ve zayıf yönler içerisinde yönetimin yeniliklere açık ve katılımcı bir anlayışa sahip olması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 34), TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Fakülte ve bölüm düzeyinde dış paydaşlar ile ilişkilerin bazı noktalarda yeterli olmaması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 35) ise *katılımlı yönetim* ilkesinin yeterli ölçüde uygulanmadığını göstermektedir.

Durum analizi aşamasında, zayıf yönler ve fırsatlar içerisinde şu ifadelere yer verilmektedir:

“Üniversite bünyesinde gerçekleştirilen sanayi iş birliği ve AR-GE faaliyetlerinin yeterli olmaması” (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 35),

“Çeşitli sanayi dalları ile üniversitenin ortaklaşa AR-GE çalışmaları yapabileceği imkanların bulunması” (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 38).

Zayıf yönler ve fırsatlar üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde karşılaştırıldığında; ilk maddede katılımlı yönetim anlayışının yetersiz olduğundan ikinci maddede bu imkanların varlığından söz edilmekte ve her iki durumun da TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaştığı görülmektedir.

4.3.1.3. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması

Stratejik planlamanın üçüncü aşaması olan geleceğe bakış aşamasında ilgili üniversite tarafından belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler incelenmektedir. Temel değerler arasında sayılan katılımcılık ilkesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 42), TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.3.1.4. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması

İnönü Üniversitesi 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında, stratejik planlamanın dördüncü aşaması olan farklılaşma stratejisi aşamasına yer verilmemektedir. Bu nedenle stratejik planın farklılaşma strateji TKY anlayışına yönelik bulguya rastlanmamaktadır.

4.3.1.5. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması

Bu aşamada stratejik plana yönelik olarak belirlenen amaçlar ve hedefler TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir. İnönü Üniversitesinin 2014-2018 yılı stratejik planının, strateji geliştirme aşamasında her amaca yönelik ayrı hedefler ve her hedefe yönelik ayrı stratejiler yer almaktadır.

Tablo 6: İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planından İlgili Amaç, Hedef ve Stratejiler

Hedefler	Amaç 1: "Eğitim ve öğretim hizmetlerini bilimsel ölçütler doğrultusunda geliştirmek".	Amaç 2: "Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerini nitelik ve nicelik olarak geliştirmek".	Amaç 3: "Toplumun ihtiyacı olan çeşitli alanlarda nitelikli hizmet üretmek".
Hedef 1:	"Bilimsel gelişmeler ışığında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sayısını ve çeşitliliğini arttırmak". Strateji 4: "Ulusal ve uluslararası programlar kapsamında eğitim amaçlı iş birliğinin geliştirilmesi" Strateji 5: "Uluslararasılaşma kapsamında yabancı öğrenci sayısını arttıracak faaliyetlerin yapılması".	"Ülkemizin Bilim ve Teknoloji Üst Kurulu tarafından belirlenen bilim politikasına uygun olarak araştırma projelerine öncelik vermek", Strateji 1: "Bilimsel ve teknolojik alanlarda disiplinler arası iş birliğinin geliştirilmesi".	"Üniversite sanayi iş birliğini geliştirmek". Strateji 1: "Sanayinin ihtiyacı olan alanlarda ortak projeler yapılması". Strateji 2: "Teknolojik gelişmelere paralel olarak sanayicinin ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitim desteği verilmesi". Strateji 3: "Sanayicinin ihtiyaç duyduğu alanlarda teknik ve danışmanlık desteğinin verilmesi". Strateji 5: "Akademisyen ve öğrencilerin proje kültürünün geliştirilmesi, saha deneyimlerinin kazanılması ve staj imkanlarının olması".
Hedef 2:			"Öncelikle bölgenin ihtiyaçlarına yönelik olmak üzere tarımsal alanda iş birliğini geliştirmek". Strateji 2: "Üreticiye ihtiyacı olan alanlarda teknik ve danışmanlık desteğinin verilmesi".
Hedef 3:	"Üniversitemiz öğrenci ve personeline yönelik sosyal ve kültürel hizmetleri geliştirmek".	"Uluslararası araştırma faaliyetlerini geliştirmek". Strateji 2: "Araştırmaya yönelik uluslararası iş birliği ve bilim insanı değişiminin artırılması".	

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 45-52).

Stratejik geliştirme aşamasında TKY anlayışı ile ilgisinin olduğunu düşündüğümüz amaç, hedef ve stratejilere Tablo 6'da yer verilmektedir. Bu bilgiler ışığında; Amaç 1 – Hedef 1- Strateji 4'e göre; eğitim amaçlı iş birliğinin geliştirilmesi, *katılımlı yönetim* ilkesi; Amaç 1 – Hedef 1- Strateji 5'e göre; yabancı öğrenci sayısının artırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 45), öğrenci yani *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 2 – Hedef 1- Strateji 1'e göre; Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinin nitelik ve nicelik olarak artırılması amacı, bilimsel ve teknolojik alanlardaki disiplinlerarası iş birliği stratejisi ile gerçekleştirilmek istenmektedir (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 46). Bu bağlamda *katılımlı yönetim* ilkesi vurgulanmaktadır. Hedef 3- Strateji 2'e göre; aynı amacın uluslararası araştırma faaliyetlerini geliştirme hedefi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 50), uluslararası iş birliği ve bilim insanı değişiminin artırılması stratejisine dayandırılmaktadır. Bu bağlamda yine *katılımlı yönetim* ilkesi vurgulanmaktadır. Amaç 3 – Hedef 1'e göre; toplumun ihtiyacı olan alanlarda nitelikli hizmet üretiminin sağlanması amacı (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 51), üniversite-sanayi iş birliğinin gerçekleştirilmesi hedefine dayandırılmaktadır. Ayrıca, ilgili amaca ulaşmak için Strateji 1'e göre; üniversitenin ortak projeler yapması, Strateji 2'e göre; eğitim desteği vermesi, Strateji 3'e göre teknik ve danışmanlık desteği vermesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 51), iş birliği yapma noktasında *katılımlı yönetim* anlayışı ile bağdaşmaktadır. Strateji 5'e göre; iç paydaşlar olarak akademisyenler ve öğrencilerin çeşitli konularda bilgi ve deneyimlerinin geliştirilmek istenmesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 51), *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Hedef 2'de tekrar iş birliği unsuruna vurgu yapılmakta ilgili hedefe bu kez üreticiye, teknik ve danışmanlık desteğinin verilmesi ile ulaşılabileceği (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 52) ifade edilmektedir. Bu bağlamda *katılımlı yönetim* ilkesi vurgulanmaktadır.

4.3.1.6. İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması

Stratejik planlamanın son aşaması olan izleme ve değerlendirme süreci incelendiğinde; stratejik hedeflerin zamanında gerçekleştirilmesine yönelik istatistiki veri ve raporların toplanarak belirli aralıklarla tekrarlanan anketler vasıtası ile zayıf yanların güçlendirilmesi ve tehditlerin fırsata çevrilmesi için stratejik kararların

alınacağı (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 72) ifade edilmektedir. Bu bağlamda ilgili sürecin kontrol altında tutularak sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesi ile uyusmaktadır.

4.3.2. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

İnönü Üniversitesi 2017-2021 yıllarını kapsayan stratejik planı, stratejik planlama sürecinin; hazırlık aşaması, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları takip edilerek TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.3.2.1. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması

İnönü Üniversitesinin 2017-2021 yılları arasında uygulanmak üzere hazırlanmış olduğu stratejik planı, 2014-2018 yılı stratejik planında olduğu gibi; 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda yer alan stratejik plan kavramı tanımlanarak başlamaktadır. 2017-2021 yıllarını kapsayan stratejik plan hazırlık aşaması ile ilgili planlama sürecinin organizasyonu ve hazırlık programına ilişkin veriler sınırlı tutulmakla birlikte stratejik plan hazırlama amacının gerçekleştirilmesi için katılımcı yöntemlerin uygulandığı bu bağlamda TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesinin vurgulandığı görülmektedir.

4.3.2.2. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması

İnönü Üniversitesinin 2017-2021 yıllarını kapsayan stratejik planı durum analizi aşamasında halihazırda uygulanmakta olan stratejik planın amaçları ile ilgili olarak; eğitim, araştırma, toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda nitelikli hizmet, sağlık ve öz kaynakların artırımı başlıklarına yer verilmektedir. 2017-2021 dönemi stratejik planının bu başlıklar kapsamında daha etkin ulaşılabilir ve sürekli hedefler içerdiği (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 12) ifade edilmektedir. Bu bağlamda bir önceki stratejik planda gerçekleştirilmemiş amaç ve hedeflerin TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesi çerçevesinde ilerletileceği vurgulanmaktadır.

GZFT Analizi incelendiğinde; üniversite yönetiminin yeniliğe açık ve katılımcı bir anlayışa sahip olması güçlü yön, Üniversite – Sanayi İşbirliğinin yeterli olmaması

ise zayıf yön (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 28) olarak ifade edilmektedir. Her iki durum TKY anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinde; güçlü yön olarak ifade edilen durumun *katılımlı yönetim* ilkesini desteklediği, zayıf yön olarak ifade edilen durumun ise üniversite – sanayi İşbirliği düzeyinde *katılımlı yönetim* ilkesini yeterli düzeyde hayata geçiremediği görülmektedir. Ayrıca; İş adamlarının üniversite ile iyi ilişkiler kurma isteğinde olması fırsat, öğrenci kalitesinin bir önceki yıla göre sürekli düşmesi, bazı bölümlere yönelik öğretim üyesi eksikliği, lisansüstü öğrenci sayısının eksik olması ve işsizlik nedeniyle öğrencilerin gelecek kaygısı yaşaması gibi durumlar tehdit (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 29) olarak görülmektedir. Her iki durum TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; fırsat olarak ifade edilen durumun *katılımlı yönetim* ilkesini desteklediği, tehdit olarak ifade edilen durumların ise *müşteri odaklılık ilkesinin* hayata geçirilmesi bağlamında yetersiz kaldığı görülmektedir.

4.3.2.3. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması

Stratejik planlamanın üçüncü aşaması olan geleceğe bakış aşamasında ilgili üniversite tarafından belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler incelendiğinde; TKY anlayışı bağlamında; liderlik, sürekli gelişme müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkelerinden herhangi birine rastlanmamaktadır.

4.3.2.4. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması

İnönü Üniversitesi 2017-2021 yıllarını kapsayan stratejik planında, stratejik planlamanın dördüncü aşaması olan farklılaşma stratejisi aşamasına ayrı bir başlıkta yer verilmemektedir. Geleceğe bakış aşamasından sonra beşinci aşamaya geçilmekte ve farklılaşma stratejisi bu başlık altında bulunan bir tablo aracılığı ile açıklanmaktadır. İlgili tablo incelendiğinde; sosyal imkanlar ve destekler (burslar vb.) artırılması gereken, eğitim yöntemleri ise yenilik yapılması gereken yönler (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 45) olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda tabloda, üniversitenin hizmet alıcıları olarak iç müşteriler yani öğrencilere yönelik olanaklar değerlendirildiğinden TKY anlayışı bağlamında *müşteri odaklılık* ilkesinin vurgulandığı görülmektedir. Ayrıca, işbirliklerinin artırılması gereken sütunda yer alması, TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.3.2.5. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması

Bu aşamada stratejik plana yönelik olarak belirlenen amaçlar ve hedefler incelenmektedir.

Tablo 7: İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planından İlgili Stratejik Amaç ve Hedefler

Hedefler	Amaç 1: “Eğitim ve öğretim hizmetlerini bilimsel ölçütler doğrultusunda geliştirmek”.	Amaç 2: “Uluslararası standartlarda sunduğumuz sağlık hizmetlerini geliştirerek sürdürülebilirliğini sağlamak”.	Amaç 3:“Bilim, teknoloji Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini güçlendirmek ve desteklemek”.	Amaç 4: “Kültürel, sanatsal ve sportif alanlarda topluma yönelik faaliyetler yürüterek sosyo-kültürel kalkınma ve gelişmeye katkı sağlamak”.	Amaç 6: “Üniversitemizin fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirmek ve geliştirmek”
Hedef 1:			“Üniversite – sanayi iş birliği kapsamında sektör işbirlikleri destek modellerinin geliştirilmesi”.		
Hedef 2:			“Sanayi ile ortak çalışma ve 2021 yılı sonuna kadar ortak üretim imkânlarının sağlanması”.		
Hedef 4:				“Paydaşlarla iş birliği ve koordinasyonun geliştirilmesi”.	“Kampüs alanı içerisinde öğrencilerin ve çalışanların yaşam kalitesini yükseltecek sosyal yaşam alanları oluşturulması”
Hedef 5:	“Hayat boyu öğrenme kapsamında Sürekli Eğitim Merkezi aracılığı ile yapılacak faaliyetlerin yaygınlaştırılması”				
Hedef 6:				“Öğrencilerimizin ve öğrenci topluluklarının kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerinin desteklenmesi”	

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 33-35).

Tablo 7’de yer verilen İnönü Üniversitesi 2017-2021 stratejik planı strateji geliştirme aşamasında; belirlenen Amaç 1- Hedef 5’ e göre; Sürekli Eğitim Merkezi faaliyetlerinin yaygınlaştırılması ve Amaç 2’ de belirtilen sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 33), TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Stratejik planın ilgili aşamasında Amaç 3 - Hedef 1’ e göre; üniversite-sanayi iş birliği, Hedef 2’ e göre bu iş birliği kapsamında üretim imkanları sağlanması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 33), TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 4 – Hedef 4’ te sosyo-kültürel gelişmelere katkı sağlamak amacıyla paydaşlarla iş birliğinin sağlanmasının hedeflenmesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 34), iş birliği noktasında *katılımlı yönetim* ilkesi ve Hedef 6’ da belirtilen öğrenci ve öğrenci topluluklarının bu konudaki faaliyetlerinin desteklenmesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 35), öğrenci yani *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 6’ da belirtilen üniversitenin fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirerek öğrenci ve çalışanların yaşam kalitesini arttıracak sosyal alanlarının oluşturulması hedefi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 35), (hedef 4), üniversitenin iç müşterisi olarak öğrencilerin ve çalışanların yaşam kalitesini desteklemesi açısından TKY anlayışına yönelik *müşteri odaklılık* ilkesi ile uyumaktadır.

4.3.2.6. İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması

Stratejik planlamanın son aşaması olan izleme ve değerlendirme aşaması incelendiğinde; stratejik planın hedef ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi amacıyla ilgili birimlerden üçer aylık periyotlar halinde hedef gerçekleştirme raporları istenmesi ve süreç takvimine uygun olarak verilerin rapor edilmesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 51), TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.3.3. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

İnönü Üniversitesi 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planı, stratejik planlama sürecinin; hazırlık aşaması, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları takip edilerek TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.3.3.1. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması

İnönü Üniversitesi 2022-2026 yılları arasındaki stratejik planın hazırlık aşaması ile ilgili olarak stratejik planlama ve TKY ilişkisi incelendiğinde; yukardan aşağıya doğru stratejik planlamanın yönetiminde görev alacak bütün birimlerin aktif katılımı, katkıları ve sürecin yönetiminden hep birlikte sorumlu olmaları *katılımlı yönetim* anlayışının uygulandığını göstermektedir. Buna ilaveten, stratejik plan hazırlık çalışmalarının üst yönetim başkanlığında yürütülmesi, TKY ilkelerinden *liderlik* anlayışına vurgu yapmaktadır. Ayrıca stratejik plan hazırlık aşamasında TKY anlayışına yönelik olarak şu ifadelere yer verilmektedir:

“Üniversitemiz stratejik plan hazırlık sürecinde birimlerimizden talep edilen bilgi ve belgelerin üniversitemizin tüm akademik ve idari birimlerince zamanında ve eksiksiz bir şekilde sağlanması stratejik planın hazırlanabilmesi için önem teşkil etmektedir” (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 6).

Yukarıdaki ifade incelendiğinde; bütün akademik ve idari birimlerin stratejik planın hazırlanabilmesi için iş birliği içerisinde ve katılımçılık anlayışı ile görevlerini yerine getirmesi, stratejik planlama ile Toplam Kalite Yönetiminin ortak değerlerinden *katılımlı yönetim* ilkesi çerçevesinde değerlendirilmektedir. İnönü Üniversitesi, stratejik plan hazırlık süreci ile ilgili olarak sürecin daha verimli yürütülmesi amacıyla; eğitim komisyonu, araştırma geliştirme komisyonu, sağlık komisyonu, kültür, sanat ve spor komisyonu ve yönetim komisyonu olmak üzere stratejik planlama ekip üyelerinden meydana gelen alt çalışma komisyonları oluşturmaktadır. Alt komisyonlardan biri olan eğitim komisyonunca gerçekleştirilen toplantılarda komisyon üyeleri; dış paydaş anketi, öğrenci anketi, mezun anketi, akademik personel ve idari personel memnuniyet anketleri düzenlemektedir. Düzenlenen anketlerde üniversitelerin hizmet alıcısı olarak öğrencilerin görüşlerine başvurması, TKY anlayışı çerçevesinde *müşteri odaklılık* ilkesinin uygulandığını göstermektedir.

4.3.3.2. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması

İnönü Üniversitesinin 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planı durum analizi aşamasında, halihazırda uygulanmakta olan stratejik planın amaçları incelenmektedir. Bu kapsamda üniversitenin; Amaç 1 bilimsel çalışmaları, Amaç 2 sağlık hizmetleri, Amaç 3 teknoloji, AR-GE ve inovasyon faaliyetleri, Amaç 4 sosyo-kültürel faaliyetleri,

Amaç 5 kurumsal kapasitesi ve Amaç 6 fiziki ve teknolojik altyapısı (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 14-18) ile ilgili gelişmeleri konusunda değerlendirmelerde bulunmaktadır.

Tablo 8: İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planından Uygulanan Amaçlar

	Uygulanan Amaçlar
Amaç 1	“Eğitim ve Öğretim Hizmetlerini Bilimsel Ölçütler Doğrultusunda Geliştirmek”
Amaç 2	“Uluslararası Standartlarda Sunduğumuz Sağlık Hizmetlerini Geliştirerek Sürdürülebilirliğini Sağlamak”
Amaç 3	“Bilim, Teknoloji AR-GE ve İnovasyon Faaliyetlerini Güçlendirmek ve Desteklemek”
Amaç 4	“Kültürel, Sanatsal ve Sportif Alanlarda Topluma Yönelik Faaliyetler Yürüterek Sosyo-Kültürel Kalkınma ve Gelişmeye Katkı Sağlamak”
Amaç 5	“Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek”
Amaç 6	“Üniversitemizin Fiziki ve Teknolojik Altyapısını Güçlendirmek ve Geliştirmek”

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 14-18).

Tablo 8’de yer alan amaçlar, TKY anlayışı açısından ele alındığında; geliştirmek, güçlendirmek ve sürdürülebilirlik ifadelerinin kullanılması *sürekli gelişme* ilkesinin uygulandığını göstermektedir. Ayrıca amaç 3’te, üniversite-sanayi iş birliğinden, amaç 4’te ise yerel yönetimler ve diğer kamu kurum ve kuruluşları ile yapılan iş birliğinden bahsedilmekte ve söz konusu amaçlarda *sürekli gelişme* yanında *katılımlı yönetim* ilkesinin de vurgulandığı görülmektedir.

İnönü Üniversitesi 2022-2026 yılı stratejik planında mevzuat analizine ve üst politika belgeleri analizine yer verilmektedir. Üniversitenin mevzuat analizi ile ilgili “2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ve 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu’ndan (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 18) faydalandığı ifade edilmektedir.

Stratejik planın mevzuat analizi kısmında yer alan Tablo 1’de (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 19-20) yasal yükümlülükler, bu yükümlülüklerle yönelik dayanaklar, tespitler ve ihtiyaçlar sunulmaktadır. Stratejik planda yer alan Tablo 1’deki bilgiler, TKY anlayışına yönelik ilkeler bağlamında değerlendirildiğinde; yükseköğretim kurumlarının yasal yükümlülükler çerçevesinde yerine getirmiş olduğu temel faaliyetleri diğer kuruluşlar ile iş birliği içerisinde yani *katılımlı yönetim* ilkesi ile uyguladığı görülmektedir. Aynı şekilde yükseköğretim kurumlarının, yurt dışındaki

yükseköğretim kurumları ve diğer kuruluşlarla iş birliği içerisinde uluslararası ortak eğitim ve öğretim programları yürütmesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 19) *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. TKY anlayışına yönelik katılımlı yönetim ilkesi ile uyumlu diğer bir husus, ihtiyaçlar bölümünde yer alan; eğitim teknolojisinin üretilmesi ve geliştirilmesinde kamu ve özel sektör desteğinin alınması ve uluslararası düzeyde eğitim yapan üniversitelerle ikili görüşmelerin yapılmasıdır (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 19). Kamu ve özel sektör desteğine gerek duyulması ve uluslararası üniversitelerle ikili anlaşmalar yapılması konularının üniversite tarafından bir ihtiyaç olarak algılanması *katılımlı yönetim* ilkesi ile uyuşmaktadır.

Stratejik planda yer alan Tablo 1'deki ifadelerden biri de yine ihtiyaçlar kısmında yer alan; ilgili idarelerin üst yönetimi ve diğer yönetimlerinin etkin bir kontrol sistemi oluşturulmasını sağlamak amacıyla gerekli önlemleri almaktan sorumlu tutulması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 20) ifadesidir. Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde ve bu amaçların izlenmesinde önemli role sahip olan üst yönetimin varlığı, TKY anlayışına yönelik *liderlik* ilkesinin uygulandığını göstermektedir.

Tablo 1'in yasal yükümlülükler kısmında; Toplam Kalite Yönetiminin katılımlı yönetim ve müşteri odaklılık ilkeleri ile ilgili olarak; öğrencilerin beden ve ruh sağlığının korunması ve barınma, beslenme gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla özel ve kamu kurumları ile iş birliği içerisinde hareket edildiği ve gerekli hizmetlerin sunulmasını sağlamak ve öğrencilerin iş bulmalarında yardımcı olmak anlamında rehberlik ve psikolojik danışma merkezlerinin açılmasının sağlandığı (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 20) ifade edilmektedir. İlgili ifadeler incelendiğinde; üniversitenin özel ve kamu kurumları ile iş birliği halinde hareket etmesi; *katılımlı yönetim*, sunulan hizmetlerin öğrenci merkezli olması; *müşteri odaklılık* ilkelerinin uygulandığını göstermektedir. Tablo 1'in tespitler kısmında; *müşteri odaklılık* ilkesinin uygulandığını gösteren ifadeler (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 20); öğrencilere başta yurt imkanı olmak üzere sportif faaliyetlerini de gerçekleştirebileceği imkanların sunulduğu ve yeterli düzeyde olduğu ayrıca bunların bakım ve onarımının yapıldığı ifadeleridir. Son olarak ihtiyaçlar kısmında kültür, spor ve sanatsal faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanacağı (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 20) ifade edilmekte ve bu bağlamda TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesinin uygulandığı görülmektedir.

Stratejik planın durum analizi aşamasında uygulanan anketler vasıtasıyla paydaş analizi gerçekleştirilmektedir. Dış paydaş anketleri adı ile düzenlenen bu anketlerde kurumun güçlü zayıf yönleri ile gelişmeye açık yönlerinin neler olduğunun paydaş görüşlerine başvurularak değerlendirilmektedir. Ayrıca, ilgili paydaş görüşlerinin stratejik plandaki amaç ve hedeflerin şekillenmesinde yol gösterici olduğu ifade edilmektedir. Bu doğrultuda üniversitenin, ekili ve verimli şekilde varlığını sürdürmesine imkan tanıyan konularda hizmet alıcısı olarak dış paydaşların görüşlerine başvurması *müşteri odaklılık* ve *katılımlı yönetim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. Ayrıca Tablo 4'te yer alan "Paydaşların Önceliklendirilmesi" (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 25), tablosunda akademik ve idari personelden sonra üçüncü ve dördüncü paydaşlar sırasıyla öğrenciler ve mezun öğrenciler şeklinde konumlandırılmaktadır. Üniversitelerin hizmet alıcısı olarak öğrencilerin paydaşlar arasında öncelikli olarak değerlendirilmesi TKY anlayışı bağlamında *müşteri odaklılık* ilkesi ile uyuşmaktadır.

Durum analizi aşamasında uygulanan anketler vasıtası ile kurum kültürü analizine de yer verilmektedir. Kurum kültürü analizi yapılarak öğrenciler ve personeli ilgilendiren yönetmelik ve yönerge değişiklik çalışmalarının üniversite web sayfasında yayınlanıp mail ortamında geri bildirimler yolu ile katılım sağlandığı (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 28) ifade edilmektedir. Ayrıca bu aşamada; kurumsal anketlerin kullanılması, üniversite çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımlarını sağlamaya yönelik mekanizmaların ve üst yönetimin katılımcılığı destekleme konusundaki pozitif yaklaşımı ile üniversite personelinin karar alma süreçlerine katılım düzeylerinin yeterli olduğunun (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 28) ifade edilmesi; TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ve katılımcılığa yönlendiren *liderlik* ilkelerinin birlikte uygulandığını göstermektedir.

Durum analizi aşamasında kurum çalışanlarının bilgi paylaşımı ve iş birliğine açık olmasına rağmen bu açıdan geliştirilebilir yönlerinin olduğu (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 28) ifade edilmektedir. Kurum çalışanlarının kendi aralarında iş birliği yapma konusundaki görüşlerine yer verilmesi, *katılımlı yönetim* ilkesinin ve bu önerinin kurumsal anlamda geliştirilmesi gereken yönler arasında yer alması, *kalite konusunda eğitim ve sürekli gelişme* ilkelerinin uygulandığını göstermektedir.

Durum analizi aşamasında Akademik Faaliyetler Analizi adıyla hazırlanan Tablo 11'deki (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 32-34) bilgiler değerlendirildiğinde; eğitim alanında özellikle öğrencilere yani üniversitenin hizmet alıcısı olarak iç müşterilere odaklanan güçlü yönlerden ve gelişime açık, zayıf yönlerden bahsedilmektedir. Ayrıca yapılması gerekenler noktasında öğrencilerin eğitim düzeyini ve kalitesini arttıracak gelişmelerin sağlanmasına yönelik faaliyetler üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda TKY anlayışına yönelik *müşteri odaklılık ilkesi* ile birlikte *sürekli gelişmenin* de önemsendiği görülmektedir. Aynı şekilde Tablo 12' de PESTLE Analizine (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 35-37) yer verilmektedir. Bu tabloda üniversiteye etkisi fırsat ya da tehdit olarak görülen birtakım tespitler yapılmaktadır. Söz konusu tespitler değerlendirildiğinde; politik anlamda bir fırsat olarak görülen ve üniversitenin hizmet alıcı olan öğrencilerin, eğitim alanında gelişimlerine katkı sunacak faaliyetlere yer verilmesi gerektiği aynı zamanda iş birliği ve dış paydaşlardan alınan destekler yoluyla bu faaliyetlerin uygulamaya konulacağı tespit edilmektedir. Genel anlamda bir değerlendirme yapılırsa Tablo 12'de öğrencilerin eğitim alanına katkı sunacak faaliyetlerine yer verilmesi; *katılımlı yönetim*, bu faaliyetlerin iş birliği ve dış paydaş desteği ile uygulanması; *müşteri odaklılık* ilkeleri ile ilişkilendirilmektedir.

Üniversitenin GZFT analizi incelendiğinde; üniversitenin iç çevre açısından yeniliklere açık ve katılımcı bir anlayışa sahip olması güçlü yön, mezunlar ile iletişimin yetersizliği ve etkili mezun takip sisteminin olmaması zayıf yön olarak (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 39) nitelendirilmektedir. Her iki durum TKY anlayışı çerçevesinde değerlendirilirse; güçlü yön olarak ifade edilen durumun *katılımlı yönetim* ilkesini, zayıf yön olarak ifade edilen durumun *ise müşteri odaklılık* ilkesini hayata geçirme amacı taşıdığı görülmektedir. Üniversitenin dış çevre açısından GZFT analizine bakılacak olursa; ilgili üniversiteyi tercih eden öğrencilerin ÖSYM başarı sıralamalarının yıldan yıla düşmesi ve iş bulamama nedeni ile öğrencilerin gelecek kaygısı yaşamaları (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 40) gibi durumlar tehdit olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda yine öğrenci yani *müşteri odaklı* bir anlayışın önemsendiği görülmektedir.

4.3.3.3. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması

Stratejik planlamanın üçüncü aşaması olan geleceğe bakış aşamasında ilgili üniversite tarafından belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler incelenmektedir. Bu anlamda İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planında yer verilen geleceğe bakış aşamasının misyon ve vizyon ifadelerinde TKY anlayışına yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır. Temel değerler başlığı altında sıralanan; öğrenci odaklılık ve katılımcılık (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 42) maddeleri, TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; *müşteri odaklılık* ve *katılımlı yönetim* ilkeleri ile ilişkilendirilmektedir.

4.3.3.4. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması

İnönü Üniversitesi 2022-2026 stratejik planı farklılaşma stratejisi aşamasında oluşturulan AR-GE Politikalarından biri şudur:

“Sürekli iyileştirme sağlamak için teknik altyapıyı güçlendirerek araştırmacıları patent, yayın ve araştırma projeleri üretmeye özendirmek” (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 44).

Farklılaşma Stratejisi kısmında yer alan AR-GE Politikasındaki temel amacın sürekli iyileştirme olduğu, bu bağlamda TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesinin vurgulandığı görülmektedir. Ayrıca araştırmacıların patent, yayın ve araştırma projeleri üretmeye teşvik edilmesi, *kalite konusunda eğitim ilkesi ile ilişkilidir*. Değer Sunumu Tercihi kısmında yer alan Tablo 16 (Değer Sunumu Belirleme) incelendiğinde; sosyal imkanlar ve öğrenciye yönelik destekler (burslar vb.) girişimlerin arttırılması gerektiği, eğitim yöntemlerinin ise yenilik yapılacak alan içerisinde (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 47) sayıldığı görülmektedir. Bu bağlamda hem sayıca arttırılması hem de yenilik yapılması istenilen alanlar içerisinde öğrenci, yani *müşteri odaklı* bir anlayışın hakim olduğu söylenebilir.

YÖKAK tarafından Kalite Güvencesi Değerlendirme Ölçütlerinden biri olarak AR-GE süreçlerinin yönetimi ve araştırma kaynakları ile ilgili olarak yürütülecek faaliyetler konusunda; uygun fiziki altyapı ve mali kaynaklar oluşturulması ve bunların etkin kullanımının sağlanması, araştırma yetkinliği, iş birlikleri ve destekler konusunda öğretim elemanları ve araştırmacıların araştırma yetkinliğinin arttırılması amacıyla

olanaklar (eğitim, iş birlikleri, destekler vb.) sunulması gerektiği (YÖKAK, 2023) ifade edilmektedir. Bu anlamda İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planının farklılaşma stratejisi aşamasında belirlenen AR-GE politikasına yönelik ifadelerin YÖKAK Kalite Güvencesi Değerlendirme Ölçütleri arasında yer alan Araştırma Geliştirme ölçütü ile örtüştüğü görülmektedir. Ayrıca araştırma yetkinliğinin artırılması amacıyla eğitim desteğinin sunulması, *kalite konusunda eğitim ilkesi* ile ilişkilidir. YÖKAK tarafından (YÖKAK, 2023) araştırma performansının ölçülmesi konusunda; kurumsal faaliyetlerin verilere dayalı ve periyodik olarak ölçülmesi, değerlendirmesi ve sonuçlarının yayımlanması gerektiği belirtilmekte, bulguların araştırma ve geliştirme performansının periyodik olarak gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirme amacıyla kullanılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı AR-GE Politikasında; YÖKAK tarafından belirlenen Araştırma Geliştirme ölçütü ile uyumlu olarak *kalite konusunda eğitim* ve teknik altyapının *sürekli gelişme* sağlayacak düzeyde geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

4.3.3.5. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması

Bu aşamada stratejik planda yer alan ve toplam kalite yönetim anlayışı ile bağlantılı olacağını düşündüğümüz amaçlar, hedefler ve ilgili her bir amaç ve hedefe yönelik hazırlanan hedef kartları incelenmektedir.

Tablo 9: İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planından İlgili Amaç ve Hedefler

Hedefler	Amaç 1: "Öğrenci merkezli eğitim-öğretim programları ile çağın gerektirdiği becerilere sahip, edindiği bilgileri uygulamaya dönüştürebilen, güncel eğitim modelleri ile desteklenen yetkin bireyler yetiştirmek".	Amaç 2: "Nitelikli ve katma değeri yüksek araştırma-geliştirme çalışmalarını arttırarak araştırma üniversitesi statüsü kazanmak, üniversite-sanayi iş birliğini geliştirmek ve dünyada ilk 500 üniversite arasında yer alma".	Amaç 3: "Uluslararası standartlarda sunulan sağlık hizmetini geliştirmek, çeşitlendirmek, sürdürülebilirliğini ve erişilebilirliğini sağlamak".
Hedef 3:		"Kamu-üniversite-sanayi iş birliğinde AR-GE tabanlı girişimcilik projeleri sayısının en az %20 oranında artırılması".	
Hedef 5:	"Eğitim öğretim programlarındaki derslerin ve ders içeriklerinin iç ve diş paydaşların görüşleri de alınarak her yıl gözden geçirilmesidir".		

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 48-49).

Tablo 9’da yer alan; Amaç 1 ile ilgili olarak sırasıyla; müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkelerinin hayata geçirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu bağlamda; eğitim-öğretim programlarının öğrenci merkezli hazırlanması(İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 48); *müşteri odaklılık* ilkesinin, Hedef 5’deki ders ve ders içeriklerinin iç ve dış paydaşların görüşlerinin alınarak değerlendirilmesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 49) *katılımlı yönetim* ilkesinin uygulandığını göstermektedir. Amaç 2’de İnönü Üniversitesine araştırma üniversitesi statüsü kazandırmak amacıyla üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi ve AR-GE proje sayısının kamu-üniversite-sanayi iş birliği ile arttırılmak istenmesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 49), TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 3’de sağlık hizmetleri ile ilgili sürdürülebilirlik unsurunun hayata geçirilmesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 49) istenmekte bu bağlamda TKY anlayışı ilkelerinden *sürekli gelişme* ilkesinin vurgulandığı görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda; TKY anlayışı ile bağlantılı olacağını düşündüğümüz hedef kartlarına yer verilmektedir. İlgili amaç ve hedeflerin her birine yönelik oluşturulmuş hedef kartlarında; stratejiler, tespitler ve ihtiyaçlar TKY anlayışı ilkeleri bağlamında değerlendirilmektedir.

Tablo 10: İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planından İlgili Hedef Kartları

Hedef Kartı	Stratejiler	Tespitler	İhtiyaçlar
A1- H5	“Eğitim öğretim programlarındaki derslerin ve ders içeriklerinin iç ve dış paydaşların görüşleri de alınarak her yıl gözden geçirilmesi”		“Yükseköğretimde paydaş görüşlerine verilen önemin artması”
A2- H2	“Nitelikli yayın, bilimsel araştırma projeleri, patent ve stratejik araştırma sayılarının en az %50 oranında arttırılması”	“Üniversite bünyesinde farklı disiplinlere mensup, iş birliği potansiyeline sahip birçok araştırmacının bulunması”	
A2-H3	“Malatya TTO ve Teknopark vasıtasıyla akademik personel ve sanayicilerin bir araya geldiği toplantılar düzenlenerek iş birliği sayılarının arttırılması”		
A2-H5	1. “Uluslararası projeler hakkında bilgilendirme ve proje yazma eğitimi verilmesi” 2. “Uluslararası projelerde ortaklıklar kurma konusunda destek ve teşvik sağlanması”		
A4-H1	“Kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklere yönelik paydaş iş birliğinin arttırılması”		
A4-H2	“Kültürel araştırmalara yönelik paydaşlarla iş birliğinin sağlanması”		
A4-H3	“Sivil toplum kuruluşları ile iş birliğinin arttırılması”		
A5-H1	“Personelin hizmet içi eğitimlerinin arttırılması ve sürekliliğinin sağlanması”		
A5-H5	“Çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarının arttırılması”	1. “Personel ve öğrenciye yönelik yapılacak mevzuat değişikliklerinde web sayfası ve mail ile bilgilendirme yapılarak görüşlerinin alınması “ 2. “Memnuniyet düzeyinin tespiti için düzenli olarak anketlerin yapılması ve sonuçlarına göre imkânlar çerçevesinde iyileştirmeler yapılması”	“Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve bütçe temini”

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 52-75).

Tablo 10’da yer alan bilgiler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

Amaç 1- Hedef 5 kapsamında hazırlanan hedef kartının ihtiyaçlar kısmında; Yükseköğretimde paydaş görüşlerine verilen önemin artması (İnönü Üniversitesi Stratejik Plan Stratejik Planı, 2021: 56), gerektiği ifade edilmektedir. Söz konusu ifadede geçen “paydaş görüşleri” TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesi ile uyumaktadır.

Amaç 2- Hedef 2 kapsamında hazırlanan hedef kartının tespitler kısmında; üniversite bünyesinde farklı disiplinlere mensup olan, iş birliği yapılabilecek birçok araştırmacının yer aldığı (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 59), Amaç 2- Hedef 3 kapsamında hazırlanan hedef kartının stratejiler kısmında; akademik personel ve sanayicinin bir araya geldiği toplantılar düzenlenerek iş birliği sayısının artırılması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 60), ifadeleri yer almaktadır. Söz konusu ifadelerde geçen “iş birliği” TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 2- Hedef 5 kapsamında hazırlanan hedef kartının stratejiler kısmında; uluslararası projeler oluşturulmasında ortaklık kurma konusunda destek sağlanması ve yurtdışı projeleri konusunda deneyimli olan akademisyenlerle iş birliği içerisinde tanıtım toplantılarının yapılması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 60), gerektiği ifade edilmektedir. Söz konusu ifadede geçen “ortaklık kurma” ve “iş birliği” TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesi ile uyumaktadır. Ayrıca aynı hedef kartının ihtiyaçlar kısmında ulusal ve uluslararası kuruluşlarla iş birliği faaliyetleri (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 68) ifadesi de *katılımlı yönetim* ilkesi ile uyumaktadır.

Amaç 4- Hedef 1 kapsamında hazırlanan hedef kartının stratejiler kısmında; kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklere yönelik iş birliğinin artırılması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 69), Amaç 4- Hedef 2 kapsamında hazırlanan hedef kartının stratejiler kısmında; kültürel araştırmalara yönelik iş birliğinin artırılması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 70), Amaç 4- Hedef 3 kapsamında hazırlanan hedef kartının stratejiler kısmında; Sivil Toplum Kuruluşlarıyla iş birliğinin artırılması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 68), ifade edilmektedir. Amaç 4’ün ilgili tüm hedeflerinde yer alan stratejiler kısmında TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesi vurgulanmaktadır.

Amaç 5- Hedef 1 kapsamında hazırlanan hedef kartının stratejiler kısmında; personelin hizmet içi eğitiminin sürekliliğinin sağlanması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 71) ifade edilmektedir. Söz konusu ifadede geçen “sürekliliğin sağlanması” TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 5- Hedef 5 kapsamında hazırlanan hedef kartının stratejiler kısmında; çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarının artırılması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 75) ifade edilmektedir. Söz konusu ifadede geçen “katılım” TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Aynı hedef kartının tespitler kısmında personele ve öğrenciye yönelik yapılacak mevzuat değişiklikleri ile ilgili olarak bilgilendirme yapılarak ve görüşlerinin alınması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 75) gerektiği ifade edilmektedir. Söz konusu ifadede geçen “görüşlerinin alınması” TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca aynı hedef kartının tespitler kısmında memnuniyet düzeyini belirlemek amacıyla düzenli anketlerin yapılması ve sonuçlarının değerlendirilerek imkanlar ölçüsünde iyileştirmelerin sağlanması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 75) ifade edilmektedir. Söz konusu ifadede geçen “iyileştirme” TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Son olarak aynı hedef kartının ihtiyaçlar kısmında sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 75) ifadesinde geçen “sürdürülebilirlik” TKY anlayışına yönelik *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

İnönü Üniversitesi 2022-2026 stratejik planının maliyetlendirme aşaması, strateji geliştirme aşamasından sonra ve ayrı bir başlık altında ele alınmaktadır. Bu aşamada Tablo 2’de yer alan amaç ve hedeflerin maliyetlendirildiği göz önüne alınırsa; TKY anlayışına yönelik katılımlı yönetim, *müşteri odaklılık* ve *sürekli gelişme* ilkelerinin vurgulandığı söylenebilir.

4.3.3.6. İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması

Stratejik planlamanın son aşaması olan izleme ve değerlendirme kısmı incelendiğinde; ilgili sürece yönelik faaliyetlerin üniversite üst yönetiminde yer alan birimler liderliğinde gerçekleştirilmesi (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 89), TKY anlayışı kapsamında *liderlik* ilkesinin, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına

yetkili birimler tarafından 6 aylık dönemlerle stratejik plan izleme raporlarının sunulması (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 89) *sürekli gelişme* ilkesinin uygulandığını göstermektedir.

4.4. Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi

Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018 yılında Malatya’da kurulmuştur. 6 Fakülte, 9 Meslek Yüksekokulu, 2 Yüksekokul, 1 Enstitü ve 10 Uygulama ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır. Toplam Öğrenci sayısı 6.176’dır (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Web Sayfası, 2022). Malatya Turgut Özal Üniversitesi yeni kurulan bir üniversite olduğundan 2022-2026 yıllarını kapsayan bir adet stratejik planı bulunmaktadır. Bu başlık altında ilgili stratejik planlama sürecinin; hazırlık aşaması, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları takip edilerek TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.4.1. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması

Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planın hazırlık aşaması öncesinde stratejik planın genel hatları ile ortaya konulduğu “Bir Bakışta Stratejik Plan” başlığına yer verilmektedir. Hazırlık aşamasında MTÜ’nün kuruluşundan stratejik planın Stratejik Planlama Rehberinde yer alan şablona göre hazırlandığından ve stratejik planlama ekibinin oluşturulmasından (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 8) bahsedilmektedir. MTÜ’nün stratejik planında yer alan hazırlık sürecinde TKY anlayışı bağlamında herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır.

4.4.2. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması

Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik plan durum analizi aşamasında MTÜ’nün kuruluş itibari ile yeni bir üniversite olmasına yönelik ifadeler ve bu yöndeki yasal düzenlemelere yer verilmektedir.

Üst Politika Belgelerinin analizinde çoğunlukla işbirliklerine yönelik planlamaların yapıldığı görülmektedir. Durum analizi aşamasının üst politika

belgelerinin analizi kısmında üniversite ile diğer kamu kurumları, özel sektör, STK ve uluslararası kuruluşlar ile iş birliği sağlanmasına yönelik çok sayıda ifadeye yer verilmektedir. Bu anlamda üst politika belgesinde; üniversitenin sanayi ve kamu ile iş birliği içerisinde olduğu girişimci üniversite modelini uygulayacağı (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 16), OSB’lerdeki firmalar ile işbirlikleri sağlayarak yenilik merkezlerinin ve kamu-üniversite ve sanayi iş birliği çerçevesinde proje katalogları oluşturulacağı, eğitim-istihdam ve üretim iş birliğinin geliştirilmesi amacıyla eğitim-sektör iş birliği protokollerinin yapılacağı (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 17), AR-GE sürecinde insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesi amacıyla üniversite-sanayi iş birliği ile lisansüstü programların oluşturulacağı, ayrıca söz konusu iş birliği ile sanayi doktoralı araştırmacı istihdamının sağlanacağı (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 18), gibi uygulanması planlanan çok sayıda politikaya yer verilmektedir. Bu ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde *katımlı yönetim* ilkesinin daha çok “iş birliği” noktasında harekete geçirilmeye çalışıldığı görülmektedir. İş birliği dışında üst politika belgelerinde TKY anlayışının *katımlı yönetim* ilkesine yönelik kullanılan ifadelerden biri, AR-GE ve yayım ilişkisinin güçlendirilmesi amacıyla akademisyen ve diğer araştırma personelinin eğitim ve yayım programlarına katılımının artırılması (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 19) ifadesidir. Bunun dışında mezun-üniversite iş birliğinin artırılarak mezunların kariyer sürecinin izlenmesi gibi hem iş birliği noktasında *katımlı yönetim*; hem de öğrencileri fiziksel, sosyal, ve kültürel anlamda destekleyecek gelişmelerin planlanarak *müşteri odaklılık* ilkesinin birlikte vurgulandığı (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 21) durumlar da söz konusu olabilmektedir. Son olarak mezun takip sistemi ile eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarının izlenmesi ve raporlanması (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 21) üst politika belgelerinde TKY anlayışı bağlamında *sürekli gelişme* ilkesinin de vurgulandığını göstermektedir.

Durum analizi aşamasında kurum kültürü analizine yer verilmektedir. Bu kısımda iş birliği, katılım, iletişim ve paydaş ilişkileri gibi değişkenleri kapsayan bir anket düzenlenerek bu anket vasıtasıyla kurum kültürüne yönelik değerlendirmeler (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 42) yapılmaktadır. Söz konusu anket sonuçlarına göre yapılan değerlendirmeler bir tablo aracılığı ile sunulmaktadır.

İlgili tablo değerlendirildiğinde hem değişkenler arasında katılım ve iş birliği unsurlarına yer verilmesi hem de anketlerin özünde katılımlı anlayışa yönelik uygulamalar içermesi TKY anlayışı ile bağdaşmaktadır. Stratejik planda yer verilen söz konusu tabloda kurum kültür durum analizi başlığı altında güçlü yönler, sorun alanları ve ne yapılması gerektiği konularını içeren bilgiler yer almaktadır. Bu anlamda değişim yönetimi kapsamında; teşvik eden ve katılımlı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, katılımcı yönetim kapsamında; bu konudaki oranın düşük olmasına rağmen karar sürecinde fikirlerin alınması ve bu fikirlerin önemsenmesinin olumlu katkı sağlayacağı son olarak iş birliği kapsamında; yapılan çalışmaların sürdürülebilirliği arttıracığı (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 44) ifade edilmektedir. Kurum Kültür Durum Analizi aşamasında yer verilen ifadeler TKY anlayışı bağlamında genel olarak *katılımlı yönetim* ilkesinin öne çıktığını göstermektedir. Ayrıca katılımlı yönetim anlayışını destekleyen iş birliği unsuruna ek olarak bu konudaki sürdürülebilirliğin önemsenmesi *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

GZFT Analizi kapsamında insan kaynaklarına yönelik analizlere yer verilmektedir. İnsan kaynaklarının analizi konusunda tespit edilen güçlü yönler arasında yönetimin; katılımcı, paylaşımcı ve ulaşılabilir olduğundan ve ekip ruhunun ön planda tutulduğundan söz edilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışı bağlamında katılımlı yönetim ilkesinin ön plana çıktığı görülmektedir. Öğrencilere yönelik analizler değerlendirildiğinde güçlü yönler arasında öğrenci memnuniyetinin önemsenmesi ve artırılması için yapılan çalışmalardan (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 65) bahsedilmektedir. Bu anlamda öğrencilere ilişkin analizlerin TKY anlayışına yönelik *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaştığı görülmektedir. eğitim-öğretim ve AR-GE süreçleri analizinde de yine işbirliklerinden (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 66-67) bahsedilmekte ve *katılımlı yönetim* anlayışı öne çıkmaktadır. Son olarak Yönetimsel, idari ve Destek Süreçleri Analizinde üniversitenin değişim ve sürekli iyileştirme çabalarının olduğu, karar alma süreçlerine çalışanların dahil edildiği ve kadronun takım çalışmasına uyum sağladığı ifadeleri (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 69) TKY anlayışı kapsamında *sürekli gelişme* ve *katılımlı yönetim* anlayışı ile uyum sağlamaktadır.

4.4.3. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması

MTÜ 2018-2022 Stratejik Planında yer alan misyon ve vizyon ifadeleri TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; üniversite tarafından yerine getirilmesi amaçlanan faaliyetlerin ulusal ve uluslararası düzeyde (misyon), geleceğe yön veren yenilikçi bir anlayış çerçevesinde (vizyon) sunulmak istenmesi (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 81) *liderlik* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Temel değerler arasında sayılan; ulusal ve uluslararası iş birliğine dayalı ve öğrenci odaklı anlayışa sahip olunması, TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ve *müşteri odaklılık* ilkeleri ile bağdaşmaktadır.

Geleceğe bakış aşamasında politikalar kısmında yer alan araştırma politikası TKY anlayışı bağlamında araştırmalara lisans ve lisansüstü öğrencilerin katılımının sağlanması ve ulusal ve uluslararası kuruluşların katılımı ile kaynakların etkinliğinin artırılması (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 82) *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca öğrencilere araştırmalara katılma fırsatının tanınması noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi de vurgulanmaktadır. Eğitim ve öğretim politikasında öğrencilere ilişkin daha ayrıntılı ifadeler yer verilmekte öğrencilerin öğretim elemanları ile iletişiminin güçlendirilmesi ve bu yolla işbirliklerinin artırılması, katılımlarının sağlanması ve onlardan gelen talepler doğrultusunda ilgili programların güncellenmesi (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 83) TKY anlayışı kapsamında *müşteri odaklılık* ve *katılımlı yönetim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır.

Stratejik planın geleceğe bakış aşamasında kalite politikasına yönelik kullanılan ifadelerden biri TKY ilkelerinden *sürekli gelişme* ilkesi ile doğrudan örtüşmektedir. Bu anlamda stratejik planda yer alan kalite politikasının sürekli gelişme anlayışı (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 85) çerçevesinde oluşturulduğundan söz edilmektedir. Ayrıca kalite politikasında içerik olarak iş birliğine dayalı, sürekli iyileştirme ve paydaş memnuniyetini öne çıkaran bir anlayışın benimsenmesi, TKY anlayışına yönelik *katılımlı yönetim*, *sürekli gelişme* ve *müşteri odaklılık* ilkelerinin vurgulandığını göstermektedir. Son olarak topluma hizmet politikasında iç paydaşların gelişimine katkı sunmak için onlarla sürekli iletişim halinde olunması gerektiğinden ve dış paydaşlara yönelik farkındalık yaratacak eğitim faaliyetlerinin ve etkinliklerin

düzenlenmesinden söz edilmekte (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 86) TKY anlayışına yönelik iç ve dış müşterilerin yararına hizmet sunulması noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi vurgulanmaktadır.

4.4.4. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması

Stratejik planın bu aşamasında; konum tercihi, başarı bölgesi tercihi, değer sunum tercihi, ve temel yetkinlik tercihine yer verilmektedir. TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; konum tercihi ile ilgili olarak eğitim ve topluma katkı faaliyetlerinin toplumsal iş birliği ile gerçekleştirilmesi *katılımlı yönetim* (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 90), başarı bölgesi tercihi ile ilgili olarak bütünsel süreçlerde öğrencilerin sürecin önemli bir paydaşı olması (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 90), *katılımlı yönetim* ile birlikte *müşteri odaklılık* ve temel yetkinlik tercihi ile ilgili MTÜ'nün hedeflerini gerçekleştirme sürecinde önemli gördüğü yetkinlikler arasında öğrencilerin değer olarak görülen üç bileşen içerisinde yer alması, *müşteri odaklılık* ve yetkinlikler arasında sayılan yerel yönetimler, kamu yöneticileri ve sivil toplum gibi kuruluşlarla oluşturulan iş birliği (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 93), *katılımlı yönetim* ilkesi ile uyumaktadır.

4.4.5. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması

Stratejik planın bu aşamasında amaçlar ve hedefler yer almaktadır. Ayrıca strateji geliştirme aşamasının sonunda hedef kartlarına yer verilmektedir. Araştırmada hedef kartları, TKY anlayışı bağlamında incelenirken stratejiler, tespitler ve ihtiyaçlar değerlendirmeye alınmaktadır. Strateji geliştirme aşamasında TKY anlayışına yönelik ifadeler içeren amaçlar ve hedefler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 11: Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planından İlgili Amaç ve Hedefler

Hedefler	Amaç 2: “Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin nitelik ve niceliğini geliştirmek”.	Amaç 4: “Kurumsal kalite anlayışının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamak”.	Amaç 5: “Öğrencilerimizin, çalışanlarımızın ve toplumun sosyal gelişimine katkıda bulunan çalışmaları artırmak”.
Hedef 2:	“Uluslararası değişim programlarına öğrencilerin ve personelin katılımını sağlamak”.		
Hedef 3:	“Eğitim ve öğretimi destekleyecek teknolojik alt yapının oluşturularak uzaktan eğitim (e-öğrenme) sürecinin sürekliliğini sağlamak”.	“Dış paydaş katılımının sağlandığı eğitim-öğretim ve araştırma süreç sayısını arttırmak”.	

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Plan, 2021: 96-100).

Tablo 11’de yer alan bilgiler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; Amaç 2’de eğitim öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve bu anlamda Hedef 2’de söz konusu amaca ulaşabilmek için öğrenci katılımının sağlanması gerektiği ve Hedef 3’te aynı amacın gerçekleştirilmesine bu kez uzaktan eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması gerektiği (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Plan, 2021: 96-100) ifade edilmektedir. TKY anlayışına yönelik sırasıyla; Amaç 2’de *müşteri odaklılık*, Amaç 2 – Hedef 2’de *katılımlı yönetim* ve Amaç 2 – Hedef 3’te *sürekli gelişme* ilkeleri vurgulanmaktadır.

Amaç 4 kapsamında kullanılan ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; kurumsal kalite anlayışının geliştirilmesi amacıyla sürece dış paydaş katılımının sağlanmasının hedeflenmesi *katılımlı yönetim* anlayışı ile doğrudan ilişkilidir. Son olarak Amaç 5’te öğrenci, çalışan ve toplumun toplumsal gelişime katkılarının artırılmak istenmesi; hedeflerin gerçekleştirilme sürecinde izlenen politikalar noktasında katılımlı yönetim ve amacın gerçekleştirilmesi itibari ile iç ve dış müşterilere yarar sağlanması noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

Tablo 12: Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planından İlgili Hedef Kartları

Hedef Kartı	Stratejiler	Tespitler	İhtiyaçlar
A1- H1	Yerleşkelerin fiziksel olanaklarını ve altyapısını iyileştirmek		“Üniversite personelleri için gerekli konut ihtiyacının TOKİ işbirliği ile yapılması”
A2- H1	“Ulusal ve uluslararası işbirlikleri ile tanınırlığını arttırmak”		1. “Ulusal ve uluslararası işbirliklerinin sağlanması tanınırlığın artırılması” 2. “Eğitim- istihdam – üretim ilişkisini güçlendirmek amacıyla eğitim - sektör iş birliği protokollerinin yapılması”
A2-H2	“Uluslararası değişim programlarına öğrencilerin ve personelin katılımını sağlamak”		“Uluslararası öğrenci ve öğretim elemanı değişimi alanında iş birliğinin ve eğitim programlarına katılımcı sayısının artırılması”
A2-H4	“Eğitim ve öğretimi destekleyecek teknolojik alt yapının oluşturularak uzaktan eğitim sürecinin sürekliliğini sağlamak”		“Uzaktan eğitime bağlı iletişim teknolojilerin (içerik altyapı yazılım) oluşturan sistemlerin sürekli iyileştirilmesi”
A3-H1	“Kurum içi-dışı projelerin ve endeksli dergilerde yer alan yayın sayılarının arttırılmasını sağlamak”		“Ar-Ge altyapılarının güçlendirilmesi ve bilimsel araştırma projelerinin nicelik ve nitelik geliştirilmesi için tahsis edilen bütçe kaynaklarının arttırılması, özel sektör işbirliklerinin sağlanması”
A3-H2	“Üniversitemiz patent alma sürecini üst yönetim düzeyinde takip edecektir”		
A4-H3	“Yükseköğretim kalite güvence sistemi çalışmaları kapsamında oluşturulan akademik birim kalite komisyonları aracılığı ile paydaşların sürece etkin katılımı sağlanacaktır.”	“Dış paydaş katılımı ile ortak proje yürütmeye yönelik fonların yokluğu”	“Merkezin tanıtımı ve işlevi hakkında öğrenciler ve mezunlarla farkındalık yaratıcı faaliyetlerin planlanması”
A5-H2	“Dış paydaşlarla güçlü ilişkiler kurarak kariyer merkezinin farkındalığının artırılması”		
A5-H3	“Öğrencilerin her türlü etkinlik ve aktivitelere dahil edilmesi”	“Pandemi döneminde dış paydaşlarla olan iletişimsizlik ve paydaşların isteksizliği”	“Etkinliklere katılımın teşvik edilmesi, mezun bağlantılarının güçlendirilmesi”

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 102-115).

Tablo 12’de yer alan hedef kartları TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde özel sektör, kamu kurumları, sivil toplum ya da diğer uluslararası üniversitelerle iş birliği noktasında *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilişkilendirilen hedef kartları (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 102-108); A1-H1 ihtiyaçlar, A2-H1 stratejiler ve ihtiyaçlar, A2-H2 ve A3-H1 ihtiyaçlar kısmında gösterilmektedir. Bunun dışında A4-H3 stratejiler ve tespitler kısmında paydaşların sürece etkin katılımının sağlanması ifadesi (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 112) ile A5-H3 ihtiyaçlar kısmında katılımın teşvik edilmesi (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 115), “katılım” unsurunun vurgulandığı ve doğrudan TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilişkilendirilen ifadelerdir. Son olarak TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilgili olan diğer kısımlar; A5-H2, A5-H3 stratejiler ve A5-H3 tespitler kısmında sırası ile dış paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi, öğrencilerin etkinlik ve aktivitelere dahil edilmesi ve dış paydaşların pandemi sürecinde iletişim konusundaki isteksizliği (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 114-115) şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 12’de katılımlı yönetim ilkesi dışında TKY anlayışına yönelik diğer ilkelerin vurgulandığı hedef kartları incelendiğinde; A2-H4 ihtiyaçlar kısmında uzaktan eğitim sistemlerine yönelik teknolojinin sürekli iyileştirilmesi ifadesi (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 107) *sürekli gelişme*, A3-H2 stratejiler kısmında patent alma sürecinin üst yönetim tarafından izlenmesi (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 108) *liderlik*, A4-H3 ihtiyaçlar kısmında öğrenci ve mezunlara farkındalık yaratan faaliyetlerin planlanması (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 112) ve A5-H3 stratejiler kısmında öğrencilerin katılımının sağlanması (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 115) *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

Tablo 12’de yer alan hedef kartlarından bazılarında ise TKY anlayışına yönelik birden fazla ilkenin vurgulandığı görülmektedir. Örneğin; A5-H3 stratejiler kısmında öğrencilerin etkinlik ve aktivitelere katılımının sağlanması (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 115) hem *katılımlı yönetim* ilkesi hem de iç müşteri olarak üniversitelerin hizmet alıcılarından en önemlileri arasında sayılan öğrencilerin lehine bir düşüncenin öne sürülmesi noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Aynı şekilde A5-H3 ihtiyaçlar kısmında da TKY anlayışına yönelik

katılımlı yönetim ve müşteri (öğrenci) odaklılık ilkelerinin birlikte vurgulandığı görülmektedir.

4.4.6. Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması

Stratejik planlamanın son aşaması olan izleme ve değerlendirme aşaması incelendiğinde; planın uygulama sürecinin 6 aylık dönemlerle değerlendirildiği ve amaç ve hedeflere uygunluğunun raporlandığı (Malatya Turgut Özal Üniversitesi Stratejik Planı, 2021: 121) ifadesi TKY anlayışının *sürekli gelişme* ilkesinin uygulandığını göstermektedir.

4.5. Tunceli Üniversitesi Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi

Tunceli Üniversitesi 2008 yılında Tunceli’de kurulmuştur. TRB-1 Bölgesinde bulunan ve daha sonra ismi Munzur Üniversitesi olarak değiştirilen Tunceli Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan bir adet stratejik planı bulunmaktadır. Araştırmada Tunceli Üniversitesi ve Munzur Üniversitesinin stratejik planlarında TKY anlayışı incelenirken herhangi bir karışıklığa sebebiyet verilmemesi amacıyla ilgili stratejik planlara farklı başlıklar altında yer verilmiştir. Bu başlık altında Tunceli Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planı, stratejik planlama sürecinin; hazırlık aşaması, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları takip edilerek TKY ilkeleri bağlamında incelenmektedir.

4.5.1. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması

Tunceli Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik plan çalışmalarının hazırlık aşamasına “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda” yer alan stratejik plan kavramını tanımlayarak başlamaktadır. Daha sonra 5018 sayılı Kanunun “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” başlığı altında kamu idarelerinin stratejik plan hazırlama gerekçeleri sunularak stratejik planın hazırlık sürecinde katılımcı yöntemlerin uygulandığı (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 2) ifade edilmektedir. Bu anlamda hazırlık aşamasına yönelik TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesinin etkin olduğu görülmektedir.

Hazırlık aşaması ile ilgili olarak üniversitenin sunmuş olduğu hizmetlerde kalite anlayışı gereği; sürekli iyileştirme ve çalışanların memnuniyetinin artırılmasında kalite yönetimi ile stratejik yönetim anlayışının birlikte uygulandığı (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 2) ifade edilmektedir. TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde sürekli iyileştirme faaliyetleri *sürekli gelişme* ilkesi ile doğrudan ilişkilirken çalışanların memnuniyetlerinin artırılması iç müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanması noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca bu kapsamda sadece TKY anlayışına yönelik sürekli gelişme ve müşteri odaklılık ilkeleri değil, aynı zamanda stratejik yönetim ve kalite yönetimi anlayışının birlikte uygulanması noktasında ortak göstergeler olarak *katılımlı yönetim ve liderlik* ilkelerinden de faydalandığı söylenebilir.

Stratejik Planın hazırlık çalışmalarının Rektör oluru ile başladığı ve bu süreçte Stratejik Planlama Kurulu ve diğer birim ve ekiplerin katılımcı yöntemlerle faaliyetlerini sürdürdüğü (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 2) ifade edilmektedir. TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde ilgili sürecin Rektör başkanlığında ve oluru kararı ile yürütülmeye başlanması *liderlik*, ilgili kurul, birim ve çalışma ekibi tarafından sürdürülmesi ise *katılımlı yönetim* ilkesi ile uyuşmaktadır.

4.5.2. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması

Tunceli Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan Stratejik Planında 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununda yer alan üniversitelerin yasal yükümlülükleri kapsamında yer alan maddelere yer verilmektedir. Bu kapsam ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden gelişmesini etkileyen sorunların diğer kuruluşlarla iş birliği yapılarak araştırma konusu haline getirilmesi ve sonuçlarının toplum yararına sunulması konusundaki maddede (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 14) TKY anlayışına yönelik iş birliği, *katılımlı yönetim* ilkesi ve dış paydaşlara sunulan hizmetler ile ilgili toplum yararı, *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca aynı kanunda tarım, sanayi, sağlık hizmetleri ve diğer hizmetler ile ilgili uygulamalara katılmak, diğer kurumlarla iş birliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm önerisi geliştirmek (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 14) gibi görevlerden bahsedilmekte TKY anlayışına

yönelik iş birliği noktasında *katımlı yönetim* ve toplum yararı noktasında *müşteri odaklılık* ilkeleri vurgulanmaktadır.

Paydaş analizi kısmında stratejik plan çalışmalarına; akademik ve idari personel ile öğrencilerin görüşleri alınarak katılımcılığın sağlandığı (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 19) ifade edilmektedir. Söz konusu ifade TKY anlayışına yönelik *katımlı yönetim* ilkesi ile doğrudan bağdaşmaktadır. Ayrıca meslek odaları, sanayi kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve diğer kamu kuruluşları ile görüşmeler yapılarak dış paydaşların katılım sağlanması istenmektedir (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 19). Bu anlamda TKY anlayışının *katımlı yönetim* ilkesi bu kez dış paydaşların görüşlerinin alınması yolu ile uygulamaya geçirilmektedir. Son olarak 2013-2014 eğitim-öğretim döneminde iç ve dış paydaş anketleri uygulamaya konulmuş ve stratejik plan konusunda değerlendirmelerde bulunmaları istenmiştir (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 21). Memnuniyet anketlerinin katılım boyutu ve iç ve dış paydaşların görüşlerine yer verilmesi, TKY anlayışı bağlamında ele alındığında *katımlı yönetim* ve *müşteri odaklılık* ilkelerinin uygulandığı görülmektedir.

Öğrenci analizi kısmında öğrenciler üniversitenin iç paydaşları olarak görülmekte ve öğrencilere yönelik eksiklikler ve olumlu yönler göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda stratejik planda çeşitli başlıklar altında; öğrencilerin desteklenmesi ve akademik olanakların iyileştirilmesi konusunda değerlendirmeler yapılmaktadır. Söz konusu faaliyetler TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca idari ve akademik personel durum analizi kısmında idari personelin kurum içi iletişimi, kariyer olanakları ve eğitimi gibi konularda, akademik personelin eğitim, araştırma altyapısı ve paydaşlarla ilişkileri gibi konularda memnuniyet düzeyleri ölçülmektedir (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 22). Bu anlamda öğrenci analizi kısmında olduğu gibi idari ve akademik personel analizi kısmında da TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi vurgulanmaktadır.

Çevre analizi kısmında üniversitenin beklentileri karşılayacak düzeyde işgücü istihdamına yönelik taleplere cevap verdiği, bu kapsamda nitelikli öğretim üyesi ihtiyacını karşılamaya yönelik çeşitli faaliyetlerde bulunduğu (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 46) ifade edilmektedir. Söz konusu ifadeler iç müşteriler yani öğretim üyelerinin kalitesinin artırılması ve dış müşteriler yani toplumun istihdam

olanaklarının iyileştirilmesi noktasında TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca çevre analizi kısmında üniversite-sanayi iş birliği (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 46), üniversite – kamu-özel sektör - sivil toplum kuruluşları iş birliğinden (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 47) söz edilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi vurgulanmaktadır.

GZFT analizi kısmında güçlü yönler içerisinde sayılan; akademik çalışmalara destek sağlanması, yurtdışı iş birliklerine önem verilmesi, mevcut ve yeni açılacak bölümlerin öğrencilerin istihdamına destek sağlayacak nitelikte olması (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 48) TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; iç paydaşlar olarak akademik personelin ve öğrencilerin niteliklerini artırma yönündeki faaliyetler noktasında *müşteri odaklılık*, iş birliği noktasında *katılımlı yönetim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. Zayıf yönler içerisinde sayılan; idari personel sayısının ve tecrübesinin yetersiz olması ve onlara yönelik hizmetiçi eğitimlerin yetersizliği gibi (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 49) durumlar TKY anlayışı bağlamında iç müşterilere yönelik faaliyetlerin artırılmasını gerekli kılmakta ve bu noktada *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

GZFT analizi kısmında fırsatlar içerisinde sayılan; katılımcı yönetim anlayışına sahip olunması (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 49), TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile doğrudan bağdaşmaktadır. Bilimsel anlamda kurumsal işbirliklerinin yapılması (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 49) ise TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile iş birliği noktasında bağdaşmaktadır. Tehditler arasında sayılan; üniversite personelinin barınma sorunları ve nitelikli personel ihtiyacının giderilmesinde yaşanan zorluklar (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 50), TKY anlayışının iç müşterilere yönelik tehdit unsurlarını içermekte ve bu anlamda söz konusu durumlar *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.5.3. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması

Stratejik planlamanın üçüncü aşaması olan geleceğe bakış aşamasında ilgili üniversite tarafından belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler incelenmektedir. Bu kapsamda Tunceli Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planının misyonu şu şekilde ifade edilmektedir:

“21. Yüzyılda bölgemizin, ülkemizin ve hatta tüm insanlığın çözüm bekleyen önemli problemleri olarak gördüğümüz su, çevre, gıda, enerji, insani ve sosyal sorunlar konularında ulusal ve uluslararası alanda kabul edilebilir çözümler üretmeye yönelik eğitim-öğretim ve AR-GE faaliyetleri gerçekleştirerek ve yenilikçi düşünce anlayışına sahip bireyler yetiştirerek bilgi ve teknoloji üreten bir üniversite olmaktır (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 53)”.

Stratejik Planın misyon ifadeleri TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; birtakım sosyal sorunlar konusunda çözüm geliştirilmesi amacıyla eğitim-öğretim ve AR-GE faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, üniversitenin çevreye ve topluma duyarlılığı noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

Stratejik Planın vizyonu konusunda gerçekleştirilmek istenen amaçların üniversitenin katılımcı yapısını canlandırarak faaliyetler ile uygulanması (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 59)” TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile doğrudan bağdaşmaktadır. Ayrıca vizyona yönelik kullanılan ifadelerden biri de insani ve sosyal sorunlara çözüm üreten üniversite olarak ilerlemektir (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 53)”. Bu anlamda söz konusu ifade TKY anlayışının topluma katkı unsurunu vurgulayan *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

Stratejik Planda yer verilen temel değerler ile ilgili olarak TKY anlayışı bağlamında değerlendirilen unsurlar; çevrecilik, katılımcılık ve öğrenci odaklılıktır (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 55). Bu ilkelere katılımcılık, TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile doğrudan bağdaşmaktadır. Diğer ilkeler arasında sayılan öğrenci odaklılık, TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ile örtüşmektedir. Son olarak çevrecilik ilkesi topluma katkı noktasında yine *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

Tunceli Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planının geleceğe bakış aşamasında diğer planlardan farklı olarak temel varsayımlara yer verilmektedir. Bu varsayımlar içerisinde TKY anlayışı ile ilgili olarak; üniversite yönetiminin katılım ve desteğinin sürdürüleceği ve paydaşlar tarafından planın sahipleneceğinden (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 56) söz edilmektedir. Bu ifadelerden ilki katılım noktasında TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile doğrudan ilişkiliyken, ikinci ifade paydaşların planı sahiplenmesi noktasında TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile dolaylı şekilde ilişkilidir.

4.5.4. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması

Tunceli Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan Stratejik planında farklılaştırma stratejisi aşamasına yer verilmediğinden TKY anlayışı bağlamında herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır.

4.5.5. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması

Stratejik Planın bu aşamasında ilk olarak temel stratejiler daha sonra stratejik amaç ve hedefler belirlenmekte ayrıca her hedefe uygun alt stratejilere yer verilmektedir. Bu aşamada Toplam Kalite Yönetim anlayışı ile bağlantılı olacağını düşündüğümüz temel stratejiler, stratejik amaçlar, hedefler ve alt stratejiler incelenmektedir.

Tablo 13: Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planından İlgili Stratejik Amaç ve Hedefler

Hedefler	Amaç 1: "Eğitim ve öğretimi, kabul görmüş evrensel yeterliliklere ulaştırmak". Temel Strateji 1: "Eğitimde kalite geliştirme ve akredite edilme" Temel Strateji 2: "Öğrenci memnuniyetini artırma odaklı hizmet anlayışı"	Amaç 2: "Bilimsel araştırma alt yapısının fiziki ve beşeri niteliğini artırmak". Temel Strateji 1: "Bilimsel Araştırma ve Yayın Faaliyetleri" Temel Strateji 2: "Üniversite-Sanayi İşbirlikleri"	Amaç 3: "Eğitim, araştırma ve danışmanlık faaliyetlerini, bölgesel kalkınma sürecine etkin destek verecek şekilde gerçekleştirmek". Temel Strateji 1: "Bölgesel kalkınmada etkin bir rol" Temel Strateji 2: "Bilgi, yetenek ve istihdam edilebilirliklerine katkı"	Amaç 4: "Sürdürülebilir kampüs anlayışına uygun bir üniversite inşa etmek".	Amaç 5: "Üniversitemizin, ulusal ve uluslararası alanda kurumsal imajını ve marka değerini oluşturmak.". Temel Strateji 1: "Yönetimde Sürekli İyileştirme"
Hedef 1:	"Üniversitemizdeki akademik birimlerin fiziki ve teknolojik donanımları, öğrenci sayısına ve günün şartlarına uygun hale getirilecektir".		"Bilgi toplumunun gereklilikleri doğrultusunda yaşam boyu eğitim faaliyetleri artarak devam edecektir". Strateji 1: "İşgücünü kalifiye hale getirebilecek ve işsizlik probleminin çözümüne katkı sağlayabilecek sertifikalı eğitim programlarının sayısı artırılacaktır". Strateji 2: "Topluma yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri artırılacaktır".		"Üniversitemizin kurumsal gelişimini desteklemek ve hızlandırmak amacıyla kalite geliştirme stratejileri ve etkin yönetim sistemleri oluşturulacaktır". Strateji 1: "Üniversitemiz akademik ve idari gelişimi sürekli olarak takip edilerek, raporlanacaktır". Strateji 2: "Yönetişim ilkeleri doğrultusunda yatay ve dikey iletişimin etkin bir şekilde sağlanması amacıyla stratejiler oluşturulacaktır".

Hedef 2:				<p>“Kampus alanı içerisinde kültürel ve sportif ihtiyaçları karşılayacak nitelikte tesis ve donatıları gerçekleştirilecektir”.</p> <p>Strateji 1: “Öğrencilerin sanat, kültür ve spor aktivite ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte ve sayıda alet ve ekipmanlar sağlanacaktır”.</p> <p>Strateji 2: “Toplantı ve Konferans salonları yapılacaktır”.</p>	
Hedef 3:		<p>“Üniversite-sanayi iş birliği geliştirilecek ve Ar-Ge çalışmaları arttırılacaktır”.</p> <p>Strateji 1: “Üniversite-sanayi ilişkilerinin artırılması için ortak projelerin geliştirilmesi ve desteklenmesi sağlanacaktır”.</p> <p>Strateji 2: “Sanayi sektörü ile karşılıklı olarak düzenlenen seminer, danışmanlık hizmeti vb. faaliyetlerin arttırılması sağlanacaktır”.</p>	<p>“Üniversite-şehir bütünleşme düzeyini arttırmaya hizmet edecek şekilde toplumu bilgilendirici ve şehir ve bölge halkına yönelik etkinlikler düzenlemek”.</p> <p>Strateji 1: “Bölgesel basınla iş birliği yaparak bilimsel ve sosyal etkinliklerin daha iyi duyurulmasını sağlamak”.</p>	<p>“Çalışanlara ve öğrencilere sağlanan sosyal ve sportif olanakların etkinliğinin artırılması”.</p>	
Hedef 4:		<p>“Araştırma Merkezlerinin etkinliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için çalışmalar yapılacaktır”.</p>	<p>“Bölgenin yaşam kalitesini de arttıracak biçimde faaliyetler yürütülecektir”.</p> <p>Strateji 1: “Sportif, kültürel ve sosyal fiziki imkânlardan ilin yararlanması sağlanacaktır”.</p> <p>Strateji 2: “Halka açık sosyal, sanatsal ve kültürel etkinlikler düzenlenecektir”.</p> <p>Strateji 3: “Üniversite Kütüphanesi bölgeye hitap edecek şekilde hizmet verecektir”.</p>		

Hedef 5:					<p>“Tunceli Üniversitesi öğrencilerinin memnuniyet düzeyinin, motivasyonun ve kurumsal bağlılığının artırılması amacıyla etkinlikler düzenlenecektir”.</p> <p>Strateji 1: “Öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik organizasyonların sayısı arttırılacaktır”.</p>
Hedef 6:					<p>“Sürdürülebilir kampus anlayışına uygun bir kampus alanı oluşturulacaktır”.</p> <p>Strateji 1: “Yapılaşmalar engellilerin kullanımına uygun olarak gerçekleştirilecektir”.</p> <p>Strateji 2: “Kütüphane vb. gibi eğitim alanlarında engellilere yönelik düzenlemeler yapılacaktır”.</p>
Hedef 8:	<p>” Staj, iş başında eğitim ve kariyer planlaması çalışmaları yürütülecektir”.</p> <p>Strateji 1: İş başında öğretim’ imkânlarını arttırmak amacıyla çevre illerdeki sanayi kuruluşları ile gerekli iş birliği sağlanacaktır.</p> <p>Strateji 2: Akademik danışmanlık hizmetleri birimlerce her yıl değerlendirilerek, sürekli iyileştirilmesi sağlanacaktır.</p>				<p>“Öğrencilerimizin barınma ihtiyacının karşılanmasına yönelik öğrenci yurdunun yapılması için gerekli girişimlerde bulunulacaktır”.</p>
	<p>Hedef 9: “Öğrenciye yönelik hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi sağlanacak, öğrencilere sunulan hizmetler periyodik olarak değerlendirilecektir”.</p> <p>Strateji 1: “Her yıl ‘‘Öğrenci Memnuniyet Anketi’’ ile, öğrencilerin memnuniyet düzeyleri ölçülerek memnuniyet düzeyinin artırılması için çalışmalar yapılacaktır”.</p> <p>Strateji 2: “Öğrenci temsilcilerinin karar alma süreçlerine aktif katılımı sağlanacaktır”.</p>				

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 58-80).

Tablo 13’te yer alan temel stratejiler, stratejik amaçlar, hedefler ve alt stratejiler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde Amaç 1’e göre eğitim-üretim alanında yenilikler yapma ve temel stratejiler içerisinde sayılan eğitimde kaliteyi ve renci memnuniyetini arttırma ifadeleri i msterilere sunulan hizmetlerde iyileştirmelerin sağlanması (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 58) noktasında *msteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 1 – Hedef 1’e göre niversitenin fiziki alt yapısında düzenlemelere gidilmesi (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 59), Amaç 1 – Hedef 8’e göre rencilerin staj ve iş başı eğitimleri ile kariyer planlamalarına ilişkin çalışmalar kapsamında iş başında eğitime yönelik sanayi iş birliğinin sağlanması (Strateji 1) ve bu kapsamda sunulan akademik danışmanlık hizmetlerinin her yıl düzenli olarak değerlendirilerek iyileştirmelerin sağlanması (Strateji 2) (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 63) TKY anlayışının rencilere sunulan hizmetler noktasında *msteri odaklılık*, rencilerin kariyer açısından desteklenmesi ve sanayi iş birliğine yer verilmesi noktasında *katılımlı yönetim* ve sunulan hizmetlerin her yıl değerlendirilerek izlenmesi noktasında *sürekli gelişme* ilkeleri ile ilişkilendirilmektedir.

Amaç 1 – Hedef 9’a göre; rencilere sunulan hizmetlerin sürekli izlenmesi, her yıl renci memnuniyetini ölçmek amacıyla anketlerin uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi ve rencilerin karar süreçlerine katılımlarının sağlanması sırasıyla TKY anlayışının; *sürekli gelişme*, *msteri odaklılık* ve *katılımlı yönetim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. Bu anlamda renci memnuniyetinin llmesi ve rencilerin karar süreçlerine katılımlarının sağlanması *katılımlı yönetim*, hizmetlerini izlenmesi ve değerlendirmeler ışığında yeni düzenlemelere gidilmesi *sürekli gelişme* ve anketlerle rencilerin fikirlerine başvurulması ve bu fikirlerin değerli görülmesi *katılımlı yönetim* ve *msteri odaklılık* ilkeleri ile ilişkilendirilmektedir.

Amaç 2’ye göre bilimsel altyapının geliştirilmesi, Amaç 2’nin temel stratejilerinden yayın sayısının arttırılması ve bu anlamda iş birliğinin sağlanması (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 65) sırasıyla TKY anlayışının *msteri odaklılık* ve *katılımlı yönetim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. Amaç 2 – Hedef 3’te de aynı Şekilde sanayi iş birliğinden ve sanayi sektörü ile ilgili seminer ve danışmanlık hizmetlerinden (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 67) söz edildiği için TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi vurgulanmaktadır. Amaç 2 – Hedef 4’e göre

Araştırma Merkezlerinin etkinliğinin sürdürülmesi (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 67), TKY anlayışının *sürekli gelişme* ilkesi ile ilişkilidir.

Amaç 3'e göre; üniversitenin eğitim ve araştırma faaliyetlerini bölgesel kalkınma sürecinde etkin hale getirmek ve bu noktada istihdama katkı sunmak (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 68), topluma katkı anlamında TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 3 – Hedef 1'e göre; yaşam boyu eğitim faaliyetlerini sürdürerek istihdama katkı sağlamak ve toplumun bu konuda bilinçlenmesini sağlamak (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 69) TKY anlayışının sürdürülebilirlik noktasında *sürekli gelişme*, topluma katkı noktasında ise *müşteri odaklılık* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. Ayrıca Amaç 3 –Hedef 3'te de bu kez üniversite-şehir bütünleşmesinin sağlanması konusunda toplumun bilgilendirilmesi ve bu anlamda bölgesel basınla işbirliklerinin geliştirilmesinden (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 70) söz edilmektedir. Bu anlamda Amaç 3 –Hedef 3'te TKY anlayışının topluma hizmet noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ve iş birliği sağlanarak *katılımlı yönetim* ilkesinin birlikte uygulandığı görülmektedir. Son olarak Amaç 3–Hedef 4'e göre bölgenin yaşam kalitesinin artırılması amacıyla fiziksel, sosyal, kültürel ve sportif imkanların sunulması etkinliklerin düzenlenmesi ve bunların hizmete dönüştürülerek sunulması (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 70), TKY anlayışının topluma katkı noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

Amaç 4'te sürdürülebilir kampüs inşa edilmesi (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 71) TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde öğrenciler açısından *müşteri odaklılık*, sürdürülebilirlik açısından ise *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 4 – Hedef 2'e göre, öğrencilerin kültürel ve sportif ihtiyaçlarının karşılanması, bunun için gerekli ekipmanların sağlanması ve toplantı ve konferans salonlarının hizmete açılması (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 72); TKY anlayışının iç müşteriler yani öğrencilere yönelik hizmetlerin geliştirilmesi noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 4 – Hedef 3'te de aynı şekilde *müşteri odaklılık*, Amaç 4 – Hedef 4'te ise sürdürülebilir kampüs anlayışı noktasında TKY anlayışının *sürekli gelişme*, bu anlamda engellilere yönelik yapılaşma ve diğer hizmetlerin sunulması noktasında (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 73) ise öğrenci yani *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 4 – Hedef 8'de

öğrencilerin bu kez barınma ihtiyaçlarına yönelik hizmetlerinden (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 74) söz edilmesi öğrenci yani *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilişkilidir.

Amaç 5'te üniversitenin marka değer haline getirilmesi istenmekte ve bu anlamda belirlenen temel stratejide yönetimde sürekli iyileştirmelerin yapılmasından (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 76) bahsedilmektedir. Amaç 2'nin temel stratejisinde yer verilen sürekli iyileştirme çalışmalarının TKY anlayışının *sürekli gelişme* ilkesi ile doğrudan örtüştüğü görülmektedir. Amaç 5 - Hedef 1'e göre üniversitenin kurumsal gelişimini desteklemek amacıyla kalite yönetim stratejilerinin uygulanması ve sürekli takibin sağlanması ve yönetim ilkeleri hayata geçirilerek iletişimin sağlanması (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 77) gibi gelişmelerden söz edilmektedir. Bu ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde ilk olarak sürekli takip sisteminin uygulanmasının *sürekli gelişme* ilkesi ile ilişkili olduğu görülmektedir. Daha sonra stratejide yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi noktasında yönetim ilkeleri ile TKY ilkelerinin benzer ilkeler içerdiği düşünüldüğünde; Amaç 5'te yer verilen alt stratejinin *liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim* ilkelerinin dördünü de içerdiği söylenebilir. Son olarak Amaç 5 – Hedef 5'te öğrenci memnuniyetinden bahsedilmekte ve TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi vurgulanmaktadır.

4.5.6. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması

Tunceli Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında uygulanan yönetim sürecinin ülkemizde benimsenen Stratejik Yönetim ve Kalite Yönetimi anlayışı açısından önem taşıdığı (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 90) belirtilmektedir. Kullanılan bu ifade aslında çalışmamızın kısa bir özeti olarak Stratejik Yönetim ile Kalite Yönetimi ilişkisinin ortak noktada birleştiği göstergelerden; *liderlik, sürekli gelişme, katılımlı yönetim ve müşteri odaklılık* ilkelerinin bir stratejik planda uygulanması gereken olmazsa olmaz unsurlar olduğunu kanıtlamaktadır.

Stratejik planın izleme değerlendirme aşamasında üniversitenin genel anlamda memnuniyet odaklı hizmet anlayışına sahip olduğu ve kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamak amacıyla stratejik planın oluşturulmasında stratejilerin doğru bir biçimde belirlenmesinde olduğu kadar uygulanmasında da ilgili faaliyetlerin

izlenmesi ve değerlendirilmesi gerektiği (Tunceli Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 90) ifade edilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışına yönelik memnuniyet odaklı hizmet anlayışı, *müşteri odaklılık* ilkesi ile süreçte planlama aşamasından uygulama aşamasına kadar olan adımların periyodik olarak izlenmesi ise *sürekli gelişme* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.6. Munzur Üniversitesi Stratejik Planında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İncelenmesi

2008 yılında Tunceli’de kurulan Tunceli Üniversitesinin, 2016 yılında alınan karar ile adı Munzur Üniversitesi olarak değiştirilmiştir. Munzur Üniversitesinin bünyesinde 8 Fakülte, 3 Meslek Yüksekokulu, 1 Enstitüsü ve 13 Araştırma Merkezi bulunmaktadır (Munzur Üniversitesi Web Sayfası, 2022). Munzur Üniversitesinin 2020-2024 yıllarını kapsayan bir adet stratejik planı bulunmaktadır. Tunceli Üniversitesi adıyla yayımlanan 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planından sonra üniversiteye ait herhangi bir stratejik plan yayımlanmamıştır. Bu anlamda Munzur Üniversitesinin 2018-2020 yıllarını kapsayan stratejik planı bulunmamaktadır.

2018 yılına ait Sayıştay Raporunun “Performans Programının Değerlendirilmesi” ve “Bulgu 3: Performans Programının Düzenlenmesi” başlığı altında Munzur Üniversitesinin 2018 yılına ilişkin performans programının olmadığı ve faaliyet raporlarının her yıl hazırlanmasına rağmen performans programı bulunmadığı için kurumun hedeflerine ulaşip ulaşılmadığının tespit edilemediği ifade edilmiştir. Munzur Üniversitesi tarafından verilen kamu idaresi cevabında ise; üniversitenin performans programının olmamasının nedeninin 2018 yılı stratejik planının olmamasından kaynaklandığı ve 2018 yılı stratejik planının halihazırda tamamlandığı ifade edilmiştir. Sonuç olarak kurum cevabında şu şekilde belirtilmiştir: Performans programının olmaması, 2018 yılı için stratejik planın hazırlanmamış olmasından kaynaklanmış ve stratejik plan hazırlandıktan sonraki yıllar için performans programının da hazırlanacağı bu durumun gelecek dönemki denetimlerde izleneceği ifade edilmiştir (Sayıştay, 2019: 26). Munzur Üniversitesi 2018 Sayıştay Performans Denetim Raporunda yer alan ifadeler göstermektedir ki Munzur Üniversitesinin 2018 senesinde herhangi bir stratejik planı bulunmamaktadır. Özellikle sonuç kısmı incelendiğinde Sayıştay tarafından üniversitenin cevabına karşılık söz konusu durumun

gelecek yıllarda izleneceğini ifade etmesi, Munzur Üniversitesi'nin 2018 yılına ait stratejik planının bulunmadığı çıkarımını desteklemektedir. 2021 yılı Munzur Üniversitesi Sayıştay Düzenlilik Denetim Raporunda ise Munzur Üniversitesi'nin 2018 yılına ilişkin stratejik planının bulunup bulunmadığı konusunda herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Bu başlık altında; Munzur Üniversitesi 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planı, stratejik planlama sürecinin; hazırlık aşaması, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları takip edilerek TKY anlayışı bağlamında incelenmektedir.

4.6.1. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Hazırlık Aşaması

Munzur Üniversitesi 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik plan çalışmalarının hazırlık aşamasına “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda” yer alan stratejik plan kavramını tanımlayarak başlamaktadır. Daha sonra 5018 Sayılı Kanunun “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” başlığı altında kamu idarelerinin stratejik plan hazırlama gerekçeleri sunularak stratejik planın hazırlık sürecinde katılımcı yöntemlerin uygulandığı (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 15) ifade edilmektedir. Bu anlamda hazırlık aşamasına yönelik TKY anlayışı bağlamında *katılımlı yönetim* ilkesinin etkin olduğu görülmektedir.

Üniversite tarafından sunulan hizmetlerde kaliteyi sürekli iyileştirmek ve çalışan memnuniyetini arttırmak amacıyla Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planında, “stratejik yönetim” ve “kalite yönetimi” anlayışını birlikte kullanılmaktadır (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 15). Bu anlamda TKY anlayışına yönelik sürekli iyileştirme unsurunun *sürekli gelişme* ilkesi ve öğrenen örgütler bağlamında hizmet kalitesinin artırılmak istenmesi *kalite konusunda eğitim ilkesi ile ilişkilidir*. Son olarak çalışan memnuniyeti unsurunun *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer stratejik planlarda ifade edilmeyen Tunceli Üniversitesi ve daha sonra da adı Munzur Üniversitesi olarak değişen söz konusu üniversitenin her iki stratejik planında stratejik yönetim ile kalite yönetiminin birlikte uygulandığı görülmektedir. Bu anlamda Munzur Üniversitesi stratejik planının hazırlık aşamasında her iki anlayışa hakim olan ve çalışmamızda stratejik planlarda TKY anlayışına yönelik

ortak göstergeler olarak belirlediğimiz *liderlik, sürekli gelişme, katılımlı yönetim* ve *müşteri odaklılık* ilkelerinden tümünün uygulandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

4.6.2. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Durum Analizi Aşaması

Munzur Üniversitesi 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planın durum analizi aşamasında öncelikle uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu anlamda genel olarak yeni kurulan bir üniversite olmasının ve bölgesel gelişmişlik faktörleri gibi etmenlerin etkisi ile uygulanmakta olan stratejik planın hedeflerine ulaşılamadığı (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 22) ifade edilmektedir.

Munzur Üniversitesinin mevzuat analizi aşamasında bir önceki stratejik planında olduğu gibi 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. Maddesine göre belirlenen Yükseköğretim Kurumlarının görevleri sayılmaktadır. Bu anlamda ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden gelişmesini etkileyen sorunların diğer kuruluşlarla iş birliği yapılarak araştırma konusu haline getirilmesi ve sonuçlarının toplum yararına sunulması konusundaki maddede (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 23) toplam kalite yönetim anlayışına yönelik iş birliği, *katılımlı yönetim* ilkesi ve dış paydaşlara sunulan hizmetler ile ilgili toplumsal faydanın ön plana çıkarılması, *müşteri odaklılık* ve *kalite konusunda eğitim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. Ayrıca aynı kanunda tarım, sanayi, sağlık hizmetleri ve diğer hizmetler ile ilgili uygulamalara katılmak, diğer kurumlarla iş birliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm önerisi geliştirmek (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 23) gibi görevlerden bahsedilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışına yönelik iş birliği noktasında *katılımlı yönetim* ve çevre sorunlarına çözüm önerisi geliştirmek noktasında toplum yararı yani *müşteri odaklılık* ve *kalite konusunda eğitim* ilkeleri vurgulanmaktadır.

Mevzuat analizi aşamasında üniversitenin hizmet alanı ile ilgili olarak eğitim, araştırma ve teknolojik gelişmeye öncülük edecek ve öğrencilerin ve personelin kişisel anlamda gelişmesine destek sağlayacak geniş bir alanda hizmet sunulduğu (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 24) ifade edilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışına yönelik öğrenci ve personele yani iç müşterilere katkı sunulması noktasında *müşteri odaklılık* ilkesinin vurgulandığı görülmektedir.

Mevzuat analizi aşamasında üniversite kendisini ilgilendiren konular ile ilgili çeşitli sorular sorarak bu sorulara verilen yanıtları ilgili yasal yükümlülükler ve dayanaklar kapsamında ele almakta ve çeşitli tespitlerde bulunarak söz konusu alanlardaki ihtiyaçlar belirlenmektedir. TKY anlayışı kapsamında ele alınabilecek sorulardan bir tanesi “Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?” (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 32) şeklinde ifade edilmektedir. Bu anlamda belirlenen tespitler üniversitenin ilgili birimlerinin henüz kurumsallaşma aşamasında olduğu ve eğitim-öğretim alanında hizmet sunumu ile ilgili yetersizliklerin olduğu (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 32) şeklinde ifade edilmektedir. Tespite yönelik belirlenen ihtiyaçlar incelendiğinde; kurumsallaşmanın bir an önce tamamlanması ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin çeşitlenmesi gerektiğinden (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 32) bahsedilmektedir. Sonuç olarak TKY anlayışına yönelik eğitim-öğretim hizmetlerinin çeşitlenmesi ve üniversitenin bu konuda köklerini güçlendirmesi gerekliliği söz konusu olup *müşteri odaklılık ve kalite konusunda eğitim* ilkelerinin hayata geçirilmek istendiği görülmektedir. TKY anlayışı ile bağdaşan bir diğer soru “Üniversitenin diğer üniversiteler, kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır?” (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 32) şeklinde ifade edilmektedir. İlgili soruya yönelik üniversite-sektör iş birliğinin istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmekte Teknoloji Transfer Ofisi faaliyete geçerse iş birliğinin güçleneceği (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 32) ifade edilmektedir. İhtiyaçlar kısmında akademik faaliyetlere teşvik edilmesi ve üniversite-sektör iş birliği çerçevesinde proje, kongre, sempozyum vs. düzenlenmesi gerekmektedir (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 32). İşbirliği noktasında TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesinin, akademik faaliyetlere teşvik noktasında *kalite konusunda eğitim* ilkesinin vurgulandığı görülmektedir.

Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planının durum analizi aşamasında yer verilen mevzuat analizi ile ilgili olarak üniversitelerin temel hizmet alanı, eğitim-öğretim konusunda kurumsallaşma sürecinden kaynaklanan sebeplerden dolayı yetersizliklerin olduğu tespit edilmiş ve bu tespite yönelik ihtiyaçlar kısmında kurumsallaşmaya önem verilmesi ve eğitim-öğretim hizmetlerinde çeşitliliğinin artırılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu anlamda Munzur Üniversitesi 2020-2024

stratejik planına yönelik TKY anlayışının *kalite konusunda eğitim* ilkesinden yola çıkılarak; eğitim-öğretim süreçleri ile ilgili yürütülen çalışmaların, YÖKAK Kalite Güvencesi ölçütlerinden Eğitim-Öğretim ölçütü ile uyumlu şekilde sürdürülmesi, faaliyetlerin Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikleri Çerçevesi kapsamında yeniden gözden geçirilmesi, öğretim amaçlarına ve öğrenme çıktılarına uygun olarak tasarlanması, öğrencilerin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verdiğiinden emin olmak amacıyla periyodik olarak değerlendirmesi ve güncellemesi (YÖKAK, 2023) önem arz etmektedir.

Durum analizi aşamasında ayrıca üst politika belgelerinin analizine yer verilmektedir. 11. Kalkınma Planı kapsamında ilgili maddelerde; eğitim-istihdam bağlantısının güçlendirileceği bu anlamda mezunların kariyer sürecinin takip edileceği mezun-üniversite iş birliğinin güçlendirilmesi için mezun izleme sistemi oluşturulacağı ve eğitim, araştırma ve yenilik çıktılarının raporlanarak izleneceği (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 34) ifade edilmektedir. TKY anlayışına yönelik üst politika belgelerinde yer verilen ifadeler değerlendirildiğinde öğrencilerin almış oldukları eğitim sonrası istihdam edilebilirlik durumu ve bu anlamda mezun-üniversite iş birliğinin yapılması sırasıyla *müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim* anlayışı ile bağdaşmaktadır. Ayrıca bu konudaki verilerin raporlanması ve izlenmesi *sürekli gelişme* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

Stratejik planın paydaş analizi kısmında ilk olarak paydaşın ne demek olduğu tanımlanmakta 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununda “Kamu idareleri katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlar” ifadesine yer verilerek stratejik planlarda katılımcılık anlayışını öne çıkaran en önemli unsurlardan birinin paydaş katkısı olduğu ve bu bilinç ile üniversitenin etkileşime girdiği kurumlara dış paydaş anketleri düzenlendiği (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 34) ifade edilmektedir. TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde paydaş analizi kısmında katılımlı yönetim ilkesinin öneminin vurgulandığı, bu anlamda *katılımlı yönetim* ilkesinin hayata geçmesinde olmazsa olmaz unsurların paydaşlarca uygulandığı görülmektedir.

Paydaş analizi kısmında önem ve etki derecesine göre paydaşların sıralandığı “Paydaş Tablosu”na yer verilmektedir. Bu anlamda üniversite tarafından sunulan ürün

ve hizmetlerin hangi paydaşı ilgilendirdiği konusunda bilgi (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 40) verilmektedir. İlgili tablo incelendiğinde; stratejik planda ifade edildiği şekli ile etki önem derecesine göre ilk sırada yer alan paydaş, öğrencilerdir (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 41). TKY anlayışının üniversitelerin stratejik planlarındaki uygulamaları ile ilgili olarak üniversite hizmet alıcılarının en önemlisi sayılan öğrencilerin, paydaş analizi kısmında ilk sırada yer alması *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Paydaş tablosunda öğrencilerden sonra ikinci sırada akademik personel ve üçüncü sırada potansiyel öğrencilere yer verilmektedir. Mevcut öğrencilerin yanında paydaş tablosunda ilk üçe girmeyi başaran potansiyel öğrenciler, üniversitenin hazırlamış olduğu stratejik planın TKY anlayışına yönelik öğrenci yani *müşteri odaklılık* ilkesi temelinde şekillendiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Kurum kültürü analizi kısmı TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; *katılımlı yönetim, sürekli gelişme* ve *müşteri odaklılık* ilkelerine yönelik ifadelerin kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile doğrudan ilişkili olan ifadeler; karar alma süreçlerinde katılım düzeyinin en yüksek seviyeye çıkarıldığı, herkesin kendini ifade edebileceği bir kurumsal yapının söz konusu olduğu, çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesinin güçlü yönler arasında sayılarak yönetimin de katılımcılığı desteklemeye yönelik attığı adımların kurum kültürünün oluşmasında önemli görülmesi (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 62) şeklinde sıralanabilir. TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilgili diğer ifadeler; periyodik olarak memnuniyet ve ihtiyaç anketlerinin yapılması ve çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmeleri, personelin bilgi paylaşımına açık olması ve bu konudaki iş birliği olanaklarını arttırmaya yönelik adımların atılması, takım çalışması yeterli düzeyde sağlanamamış olsa da giderek artıyor olması (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 62) şeklinde ifade edilmektedir. TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesi ile bağdaşan ifadelerden bazılarında ayrıca dolaylı olarak diğer ilkelerin varlığından da söz etmek mümkündür. Periyodik olarak memnuniyet ve ihtiyaç anketlerinin uygulanması *katılımlı yönetim* ilkesi yanında gelişimin izlenmesi ve değerlendirilmesi noktasında *sürekli gelişme*, öğrenci istek ve beklentilerine önem verilmesi noktasında *müşteri odaklılık* ilkeleri ile uyumaktadır. Bunun dışında kurum kültürü analizi kısmı ile ilgili olarak üniversite kadrosundaki personelin genç, dinamik,

sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye odaklı olması kurumun sürekli gelişmesine ve *kalite konusunda eğitim* olanaklarının artırılmasına imkan tanımaktadır (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 63). Kurum kültürü konusunda yapılan bu değerlendirme TKY anlayışının *sürekli gelişme ve kalite konusunda eğitim* ilkeleri ile uyumaktadır.

Durum analizi aşamasında yer alan akademik faaliyet analizi kısmı ile ilgili olarak üniversite bünyesinde yerine getirilen akademik faaliyetler değerlendirilmekte güçlü ve zayıf yönler tespit edilmekte ve çözüm önerileri sunulmaktadır. Bu anlamda stratejik planın amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerine katkı sağlamak istenmektedir (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 72). Stratejik planda akademik faaliyet analizine yönelik hazırlanan tablolar TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; girişimcilik konusunda üniversite-sanayi iş birliğinin yetersiz olduğu zayıf yönler arasında sayılmaktadır. Topluma katkı konusunda üniversite-sektör iş birliğinin arttığı güçlü yönler (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 75) arasında sayılmaktadır. Her iki durum iş birliği noktasında TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca topluma katkı konusunda mezunlarla iletişimin istenilen düzeyde olmaması ve yereldeki diğer kuruluşlar ile birlikte yürütülen faaliyetlerin yetersiz olması zayıf yönler (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 75) arasında sayılmaktadır. Bu anlamda mezunlar ile iletişim, üniversitenin hizmet alıcılarından öğrencileri ilgilendirdiğinden *müşteri odaklılık* ilkesi, yereldeki kuruluşlarla ortak işler ise *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

Sektörel analiz kısmında üniversiteyi ilgilendiren konularda yükseliş veya düşüş eğiliminde olan ve dış çevre ile uyum sağlanmasını kolaylaştıran etmenler değerlendirilmekte ve PESTLE analizine (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 76) yer verilmektedir. PESTLE analizine yönelik hazırlanan tabloda yer alan bilgiler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; politik konularda komşularla sınır ötesi iş birliği engellerinin kaldırılması gerektiği, sosyo-kültürel konularda zayıf yönler arasında üniversite-sanayi iş birliğinin yetersizliği (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 77) ve çevresel konularda kampüsün daha yaşanabilir ve yeşil dostu kampüs haline getirilerek öğrencilere çevre ve iş güvenliği eğitimlerinin verilmesi gerektiği (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 79) ifade edilmektedir. Bu anlamda politik konularda iş birliğinin sağlanması ve sosyo-kültürel alanlarda iş birliğinin yetersiz

görülmesi *katılımlı yönetim* ilkesi, çevresel konularda kampüsün yaşanabilir kılınması için başta öğrenciler daha sonra akademik ve idari personel için atılımlarda bulunulması *müşteri odaklılık* ilkesi ile uyushmaktadır.

Sektörel yapı analizi kısmında rakipler, paydaşlar, tedarikçiler gibi güçler ilişkiler göz önüne alınarak stratejilerin oluşturulması (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 79) gerektiği ifade edilmektedir. Bu anlamda özellikle paydaşlar konusunda onlarla etkili iletişim ve iş birliği sağlanması ve üniversite-yerel iş birliği çerçevesinde ortak projeler yürütülmesi gerektiği (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 80) ifadelerine yer verilmektedir. Bu ifadeler iş birliği noktasında TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile örtüşmektedir.

Durum analizi aşamasında yer verilen GZFT analizi kısmında TKY anlayışı kapsamında değerlendirilen güçlü yönler içerisinde; teknolojik gelişime ve iletişime açık öğrenci merkezli bir yönetim anlayışına sahip olmak, üniversite-sanayi iş birliği ve yaşanabilir kampüse sahip olunması ve sosyal ve kültürel imkanların artması (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 82) sayılmaktadır. Bu ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde öğrenci yani müşteri merkezli yönetimin hakim olması bakımından *müşteri odaklılık*, iş birliği bakımından *katılımlı yönetim*, kampüsün sosyal ve kültürel imkanlara sahip ve yaşanabilir kılınması ise hem akademik ve idari personel hem de öğrenciler adına olumlu gelişmeler arasında sayılması bakımından *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Fırsatlar içerisinde; kamu kurumları ve kalkınma ajansları ile üniversitenin güçlü iş birliğinin olması (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 82) ifadesi TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Son olarak fırsatlar içerisinde sayılan; artan üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde öğrencilerin sanayi işletmelerinde tecrübe kazanmasının sağlanması (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 83) iş birliği noktasında *katılımlı yönetim*, öğrencilere tecrübe kazandırılması noktasında ise *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.6.3. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Geleceğe Bakış Aşaması

Stratejik planlamanın üçüncü aşaması olan geleceğe bakış aşamasında ilgili üniversite tarafından belirlenen misyon, vizyon ve temel değerler incelenmektedir. Bu kapsamda Munzur Üniversitesi 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planının misyonu

ile ilgili olarak TKY anlayışına yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır. Vizyon ifadesi incelendiğinde; üniversitenin yenilikçi, dinamik ve katılımcı bir yapıya sahip olduğundan (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 90) bahsedilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesine doğrudan gönderme yapıldığı görülmektedir. Stratejik planda temel değerler arasında sayılan ve TKY anlayışı ile bağdaşan ifadeler; katılımcılık ve öğrenci odaklılık (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 90) şeklinde sıralanmaktadır. Bu anlamda TKY anlayışının *katılımlı yönetim ve müşteri odaklılık* ilkelerine temel değerler arasında yer verildiği söylenebilir.

4.6.4. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Farklılaşma Stratejisi Aşaması

Stratejik Planın bu aşamasında TKY anlayışına yönelik konum tercihi ve başarı bölgesi tercihi kısmında herhangi bir bulguya rastlanmamakla birlikte değer sunumu tercihi kısmında; üniversitenin hizmet sunumuna değer katmak amacıyla sosyal imkanları, öğrenciye yönelik destekleri arttırmayı hedeflediği ifadesi (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 92) TKY anlayışının iç müşteriler olarak öğrencilere sunulan imkanlar noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Ayrıca değer sunumu kısmında sanayi ve uluslararası iş birliğinin artırılması gerektiği (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 90) ifade edilmektedir. Bu ifade TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

4.6.5. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Strateji Geliştirme Aşaması

Bu aşamada stratejik planda yer alan ve toplam kalite yönetim anlayışı ile bağlantılı olacağını düşündüğümüz amaçlar, hedefler ve ilgili her bir amaç ve hedefe yönelik hazırlanan hedef kartları incelenmektedir.

Strateji geliştirme aşamasında TKY anlayışıyla bağlantılı olacağını düşündüğümüz amaçlar ve hedefler incelendiğinde Amaç 1; eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliğini geliştirmek ve Amaç 3; kurumsal kapasiteyi arttırmak (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 95) şeklinde ifade edilmektedir. Bu anlamda Amaç 1’de eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi bu hizmetten yararlanan öğrenciler açısından önem arz ettiğinden *müşteri odaklılık* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir. Amaç 3’te kurumsal kapasitenin artırılması ise hem öğrencilerin hem de akademik ve idari

personelin üniversitedeki yaşam alanının iyileştirilmesi noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Amaç 3- Hedef 4’te paydaşların memnuniyet oranlarının bir önceki yıla göre arttırılması, Amaç 3 – Hedef 3’te mezunlar ile ilişkilerin güçlendirilmesi (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 95) de aynı şekilde *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşan ifadelerdir.

Strateji geliştirme aşamasında yer verilen hedef kartlarına TKY anlayışı ile bağlantılı olduğunu düşündüğümüz ifadeler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 14: Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planından İlgili Hedef Kartları

Hedef Kart	Stratejiler	Tespitler	İhtiyaçlar
A1- H3	“Uluslararası sürdürülebilir ikili anlaşmaların geliştirilmesi sağlanacaktır”.	“1. Değişim ve iş birliği programlarının etkin yürüten bir üniversite olma özelliğimiz” 2. “Uluslararası deneyimi olan nitelikli akademik personel sayımızın yüksek olması”	“Sosyal, kültürel ve eğitim alanında bölgesel iş birliği imkânlarından faydalanılması”
A2- H1	1. “Yayın yapan akademik personele başarı desteği verilecektir”. 2. “Yayın yapan lisansüstü öğrencilere başarı desteği verilecektir”. “Ulusal ve Uluslararası düzeyde araştırmaya ayrılan kaynaklar arttırılacaktır”.		1. “Üniversitemiz bünyesinde Araştırmacı insan gücü sayısı, niteliği ve etkinliğinin artırılması” 2. “Yabancı araştırmacılar ile iş birliği”
A2-H3		1. “Araştırma deneyimi yüksek nitelikli personelin varlığı” 2. “Üniversitenin birçok biriminde temel araştırma alt yapısındaki eksiklikler”	1. “Araştırma ve araştırmacı sayısının nicelik ve nitelik olarak artırılması” “Araştırmaya ayrılan kaynakların çeşitlendirilmesi ve artırılması” 2. “Üniversitenin birçok biriminde temel araştırma alt yapısındaki eksikliklerin giderilmesi “
A2-H4	“Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla iletişim ve iş birliği teşvik edilecektir”.	“Araştırma deneyimi olan nitelikli akademik personelin varlığı”	“Araştırmacı insan gücü sayısı ve niteliğinin artırılması”
A3-H1	1. “Dış paydaşlara sağlanan mevcut hizmetler ve hizmet alanları çeşitlendirilerek kapasiteleri arttırılacaktır”. 2. “Akademik personele sağlanan olanaklar yaygınlaştırılarak arttırılacaktır.” 3. “İdari Personelin kariyerlerine yönelik objektif ölçütler geliştirilecek ve sağlanan olanaklar arttırılacaktır”.		
A3-H3	1. “Mezunlarla ortak faaliyetler düzenlenecektir”. 2. “Mezuniyet aşamasında mezun ofisi tarafından kişilerin iletişim bilgileri Mezun Takip sistemi üzerinden kayıt altına alınacaktır”.	“Mezunlarla ortak faaliyetler düzenlenecektir. Mezuniyet aşamasında mezun ofisi tarafından kişilerin iletişim bilgileri Mezun Takip sistemi üzerinden kayıt altına alınacaktır”.	“Mezun Takip Sisteminin kurulması”
A4-H2	“Üniversite-sanayi arasında iş geliştirmeye yönelik etkinlikler (proje pazarları, sektör grup toplantıları vb.) gerçekleştirilecektir”.		1. “Sanayi ile iş birliği içerisinde ürün ve teknoloji üretiminin artırılması “ 2. “Üniversite sanayi iş birliğinde arayüzlerin etkinliğinin artırılması”

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaktan yararlanılarak hazırlanmıştır (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 99-110).

Tablo 14’te yer verilen hedef kartlarına yönelik ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde; A1-H3 stratejiler kısmında uluslararası sürdürülebilir ikili anlaşmaların yapılması, tespitler kısmında iş birliğini etkin şekilde yürüten üniversite olma özelliği ve uluslararası düzeyde deneyimli ve nitelikli akademik personele sahip olunması ve ihtiyaçlar kısmında da bazı alanlarda iş birliğinden faydalanılması gerekliliğinden (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 99) bahsedilmektedir. Bu kapsamda A1-H3 stratejiler kısmında TKY anlayışının sürdürülebilirlik noktasında *sürekli gelişme*, ikili anlaşmaların yapılması noktasında *katımlı yönetim* ilkesi vurgulanmaktadır. A1- H3 tespitler kısmında iş birliği noktasında *katımlı yönetim*, deneyimli ve nitelikli akademik personele sahip olunması ise sunulan hizmetlerde kalite noktasında *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır. Son olarak ihtiyaçlar kısmında yine iş birliğinden yola çıkarak *katımlı yönetim* ilkesinin vurgulandığı görülmektedir.

A2 – H1 (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 101) stratejiler kısmında akademik personel ve lisansüstü öğrenciler için yayın desteğinin sağlanması ve kaynakların artırılması iç müşterilere yönelik imkanların iyileştirilmesi noktasında TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi, ihtiyaçlar kısmında araştırmacıların sayı ve niteliğinin artırılması ve yabancı araştırmacılar ile iş birliği TKY anlayışının *müşteri odaklılık*, *katımlı yönetim* ve *kalite konusunda eğitim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. A2 – H3 tespitler kısmında araştırmacılara yönelik temel altyapı eksikliğine yönelik ifadeler kullanılmakta ihtiyaçlar kısmında ise araştırmacı sayısının nitelik ve nicelik olarak artırılması ve altyapı eksikliğinin giderilmesi (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 103) ifade edilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışının iç müşterilerinden olan araştırmacılara yönelik iyileştirmelerin sağlanması açısından *müşteri odaklılık* ve *kalite konusunda eğitim* ilkeleri vurgulanmaktadır. A2 – H4 stratejiler kısmında iş birliğinden, tespitler kısmında nitelikli akademik personelin varlığından ve ihtiyaçlar kısmında araştırmacı insan gücü nitelik ve sayıca artırılmasından (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 104) söz edilmektedir. Bu anlamda TKY anlayışına yönelik sırasıyla; strateji kısmında *katımlı yönetim*, tespitler ve ihtiyaçlar kısmında ise *müşteri odaklılık* ve *kalite konusunda eğitim* ilkeleri vurgulanmaktadır.

A3 – H1 stratejiler kısmında dış paydaşlara yönelik hizmet kapasitesinin ve akademik ve idari personele sunulan hizmet olanaklarının artırılması (Munzur

Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 105) TKY anlayışının dış paydaşlara ve iç paydaşlara yönelik hizmetlerin geliştirilmesi noktasında *müşteri odaklılık* ve *kalite konusunda eğitim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. A3 – H3 stratejiler, tespitler ve ihtiyaçlar kısmında mezunlara yönelik ortak faaliyetlerin düzenlenmesi ve mezun takip sistemi ile kayıt işlemlerinin gerçekleştirileceği (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 107) ifade edilmektedir. Söz konusu ifadeler mezun öğrencilere yönelik ortak faaliyetleri içerdiğinden TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ilkesi ile bağdaşmaktadır.

A4 – H2 stratejiler ve ihtiyaçlar kısmında üniversite-sanayi iş birliğinden söz edilmekte (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 104) bu anlamda TKY anlayışının *katılımlı yönetim* ilkesi vurgulanmaktadır.

Munzur Üniversitesinin strateji geliştirme aşamasında diğer planlardan farklı olarak “hedefe ilişkin risk ve kontrol faaliyetleri”ni içeren bir tabloya (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 113) yer verilmektedir. İlgili tablo TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde Amaç 2 Hedef 1’ e yönelik riskler içerisinde araştırma görevlisi ve lisansüstü öğrenci sayısının azaldığı buna yönelik kontrol faaliyetleri çerçevesinde başarı desteğinin sağlanacağı (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 114) ifade edilmektedir. Amaç 3 Hedef 1 risk kısmında araştırma faaliyetleri için altyapı eksikliğinden söz edilmekte bu durum altyapının geliştirilerek paydaşların memnuniyet seviyesinin artırılması ile açıklanmakta ve kontrol faaliyetleri kısmında öğrencilere, akademik ve idari personele ve dış paydaşlara yönelik hizmet olanaklarının kapasitesinin ve kalitesinin artırılması (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 115) gerektiği ortaya koyulmaktadır. Amaç 2, Amaç 3 ve ilgili hedefler kapsamında kullanılan bu ifadeler TKY anlayışının *müşteri odaklılık* ve *kalite konusunda eğitim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır. Çünkü ortak nokta iç müşterilere sunulan olanakların kalite düzeyinin ve bu sayede paydaşların memnuniyet oranlarının artırılmasıdır. Son olarak Amaç 4 Hedef 2’ de üniversite-sanayi iş birliğine değinilmekte bu anlamda karşılaşılan risklere yönelik kontrol faaliyetleri arasında stratejik öneme sahip alanların tespit edilmesi ve üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi sayılmaktadır. Söz konusu ifadeler iş birliği noktasında *katılımlı yönetim* ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

4.6.6. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı İzleme ve Değerlendirme Aşaması

İzleme ve değerlendirme aşamasında hedeflerin sistematik şekilde izleneceği, bu konuda sorumlu birimlerin görevlerini yerine getireceği ve performans göstergelerinin kurum içi ve kurum dışı paydaşların değerlendirmesine sunulacağı (Munzur Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 119) ifade edilmektedir. Söz konusu ifadeler TKY anlayışı bağlamında değerlendirildiğinde sürecin belli aralıklarla izlenmesi *sürekli gelişme* ve hedeflerin gerçekleşmesi konusundaki gelişmelerin iç ve dış paydaşlara sunulması *katılımlı yönetim* ilkeleri ile bağdaşmaktadır.

4.7. TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Değerlendirilmesi

Bu başlık altında TRB-1 Bölgesindeki devlet üniversitelerinin son üç dönemine ait stratejik planlarının; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamaları incelenerek; TKY anlayışına yönelik; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri bağlamında değerlendirilmesi ile elde edilen veriler kendi içerisinde ve birbirleri arasında kıyaslanmaktadır.

4.7.1. Stratejik Planlardaki Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Liderlik İlkesi Ölçeğinde Değerlendirilmesi

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının hazırlık aşamasında liderlik ilkesi; genellikle stratejik plan çalışmalarının en üstte Rektör olacak şekilde yürütülmesi ile ilgili ifadelerin kullanıldığı alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca Tunceli Üniversitesi stratejik planında olduğu gibi stratejik planın, stratejik yönetim ve kalite yönetimi anlayışı ile hazırlandığına yönelik ifadelere yer verilmesi aynı zamanda çalışmamızda bu iki anlayışın ortak göstergeleri olarak belirlenen liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim anlayışının birlikte uygulandığı sonucunu doğurmaktadır. Bu anlamda liderlik ilkesine yer verildiği görülmektedir.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının durum analizi aşamasında liderlik ilkesi; üniversitelerin fiziksel ya da kurumsal yapısı konusunda bilgi verilirken Rektörün ilgili kurullara başkanlık etmesine yönelik ya da Rektörün stratejik planda iyi yönetim ilkelerini hayata geçiren lider konumunda olması ve kurumsal yapının Rektör

başkanlığında ve onun çağrısı ile göreve getirilen kurul ve birimlerden oluştuğuna yönelik ifadelerin kullanıldığı durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Bunun dışında durum analizi aşamasında liderlik ilkesi; üniversitenin bölgenin gelişimine katkı sunulan alanlarda uzman kişiler yetiştirilmesini sağlayan bir kurum olarak bu alanlardaki hizmetlerde öncü olması veya yönetimin bölgenin gelişiminde lider olmayı amaçlaması gibi Rektörün liderliği değil de daha çok üniversitenin kurumsal kimliğini ön plana çıkaran liderlik unsurunun vurgulandığı noktalarda karşımıza çıkmaktadır. Son olarak Fırat Üniversitesinin 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planının durum analizi aşamasında, mezun öğrenciler arasında kamu ve özel sektörde lider pozisyonda çalışanların olması durumu fırsat olarak değerlendirilmekte bu anlamda Rektör veya kurumun kimliği dışında mezun öğrencilerin de üniversiteye sağlamış oldukları prestij noktasında liderlik ilkesini hayata geçirdikleri görülmektedir.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının geleceğe bakış aşamasında liderlik ilkesi; misyon ifadelerinde üniversitelerin görevlerini yürüttüğü alanlarda lider olma amacı taşıması (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 45), vizyon ifadelerinde üniversitenin değişime ve gelişime öncülük etmesi (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 48) ve üniversitenin faaliyetleri ile ulusal ve uluslararası düzeyde geleceğe yön vermesi (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2012: 81) gibi ifadelerle karşımıza çıkmaktadır. Misyon ve vizyon dışında ayrıca temel değerler arasında doğrudan liderlik ilkesinin sayılması da geleceğe bakış aşamasında bu ilkenin hayata geçirildiğini gösteren bir başka durumdur.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının farklılaşma stratejisi aşamasında liderlik ilkesine yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının strateji geliştirme aşamasında liderlik ilkesi; genellikle amaç ve hedefler arasında yer alan üniversitenin çeşitli alanlarda bölgenin gelişimine yön veren konumda olması ile ilgili durumlar söz konusu olduğunda karşımıza çıkmaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının izleme ve değerlendirme aşamasında liderlik ilkesi; stratejik planlara ilişkin verilerin üst yönetime sunulması, bununla ilgili kararların üst yönetim tarafından alınması ve değerlendirme toplantılarının Rektör başkanlığında yürütülmesi gibi üniversitelerin en üst yönetici

konumunda olan Rektörlük makamının öne çıktığı durumlar bağlamında ele alınmaktadır.

Bu anlamda üniversiteler ve yıllara göre stratejik planları değerlendirildiğinde hangi aşamalarda TKY anlayışının liderlik ilkesine yer verildiği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 15: Liderlik İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları

	Hazırlık Aşaması	Durum Analizi Aşaması	Geleceğe Bakış Aşaması	Farklılaşma Stratejisi Aşaması	Strateji Geliştirme Aşaması	İzleme ve Değerlendirme Aşaması
Liderlik İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı		Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı
	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı			Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı
	İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı			
	Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı				
		İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı				
		İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı				

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planları, TKY anlayışının liderlik ilkesi ölçeğinde değerlendirildiğinde; liderlik ilkesine daha çok stratejik planların durum analizi aşamasında rastlandığı görülmektedir.

Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının liderlik ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi ve geleceğe bakış aşamalarında yer verilirken 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planda yalnızca durum analizi aşamasında yer verilmektedir. Ayrıca stratejik planın strateji geliştirme

aşamasında yer alması gereken kısımlara geleceğe bakış aşamasında yer verildiği için Tablo 15’te strateji geliştirme aşamasında liderlik ilkesinin tespit edildiği üniversiteler ve ilgili stratejik planlarına yönelik olarak Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planı ilgili sütuna eklenmemektedir. Ancak strateji geliştirme aşamasında yer alması gereken stratejik amaç ve hedefler söz konusu stratejik planın geleceğe bakış aşamasından bağımsız olarak ele alındığında bu aşamada liderlik ilkesine rastlandığı görülmektedir.

Fırat Üniversitesinin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının liderlik ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilirken 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planda durum analizi, geleceğe bakış ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir.

İnönü Üniversitesinin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının liderlik ilkesine yönelik ifadeler; yalnızca durum analizi aşamasında yer verilirken 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planda hazırlık aşaması ve durum analizi aşamalarında yer verilmektedir.

Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının liderlik ilkesine yönelik ifadeler; geleceğe bakış ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilmektedir.

Tunceli Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının liderlik ilkesine yönelik ifadeler; yalnızca hazırlık aşamasında yer verilmektedir.

Stratejik planın herhangi bir aşamasında liderlik ilkesine rastlanmayan tek üniversite Munzur Üniversitesidir. Bu anlamda Munzur Üniversitesinin 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planının herhangi bir aşamasında liderlik ilkesine yönelik ifadeler yer verilmemektedir. Ayrıca yıllara göre değerlendirildiğinde İnönü Üniversitesinin 2017-2021 yıllarını kapsayan stratejik planının herhangi bir aşamasında liderlik ilkesine rastlanmamaktadır.

4.7.2. Stratejik Planlardaki Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sürekli Gelişme İlkesi Ölçeğinde Değerlendirilmesi

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının hazırlık aşamasında sürekli gelişme ilkesi; üniversite tarafından sunulan hizmetlerde kalite anlayışı gereği sürekli iyileştirmelerin yapılması ve stratejik yönetim ile TKY anlayışının birlikte kullanılması noktasında karşımıza çıkmaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının durum analizi aşamasında sürekli gelişme ilkesi; hazırlık aşamasında olduğu gibi hizmet alanlarında sürekli iyileştirmelerin yapılması, üniversiteyi tanıtım faaliyetlerinde ya da öğrencilere yönelik eğitim kalitesinin artırılmasında sürdürülebilirliğin sağlanması ve kurum kültürünün sürekli gelişmeye açık olması gibi doğrudan bu ilkeyi niteleyici ya da açıklayıcı ifadelerin kullanılmasıyla karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca üniversite ile mezun öğrenciler arasındaki ilişkilerin devamlılığı konusunda mezun takip sistemi gibi uygulamaların oluşturulması, paydaşların düzenli aralıklarla geribildirimde bulunması ve üst politika belgelerine yönelik verilerin raporlanarak sistematik şekilde izlenmesi gibi durumların söz konusu olduğu noktalarda sürekli gelişme ilkesi ile karşılaşmak mümkündür.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının geleceğe bakış aşamasında sürekli gelişme ilkesi; misyona, vizyona veya kalite politikasına yönelik sürekli gelişmeye açık olmak gibi sürekli iyileştirmeyi öne çıkaran ifadelerin kullanıldığı noktalarda karşımıza çıkmaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının farklılaşma stratejisi aşamasında sürekli gelişme ilkesine; örneğin AR-GE Politikalarının temel amacının sürekli iyileştirme olması gibi ifadeler yer verilmesi noktasında karşılaşmaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının strateji geliştirme aşamasında sürekli gelişme ilkesi; amaç ve hedefler kısmında üniversite tarafından sunulan hizmetlerde sürdürülebilirliğin sağlanması, kamu-özel sektör işbirlikleri ya da uluslararası ikili ilişkiler gibi iş birliği konularında sürdürülebilirliğin sağlanması ve Araştırma Merkezlerinin etkinliğinin sürdürülmesi noktalarında karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca sunulan hizmetler yanında üniversite bünyesinde faaliyet gösteren ve sürekli gelişme ilkesini kendi adında taşıyan birimlerin oluşturulması da sürekli gelişme ilkesinin varlığını çağrıştırmaktadır. Örneğin; üniversiteler bünyesinde oluşturulan

Sürekli Eğitim Merkezleri ya da Yaşam Boyu Eğitim Faaliyetleri Araştırma Merkezleri gibi. Son olarak “sürdürülebilir kampus” anlayışıyla üniversitenin iç ve dış müşterilerine sunmakta olduğu hizmetler bakımından onların yaşam alanlarına yönelik standartların iyileştirilmesi ve korunması gibi durumları sürekli gelişme ilkesi ile ilişkilendirmek mümkündür.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının izleme ve değerlendirme aşamasında sürekli gelişme ilkesi; genellikle üniversitenin stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını görmek için ilgili birimleri tarafından periyodik olarak hazırlanan raporların sürekli takip sistemi uygulanarak değerlendirilmesi noktasında karşımıza çıkmaktadır.

Bu anlamda üniversiteler ve yıllara göre stratejik planları değerlendirildiğinde hangi aşamalarda TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine yer verildiği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 16: Sürekli Gelişme İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları

	Hazırlık Aşaması	Durum Analizi Aşaması	Geleceğe Bakış Aşaması	Farklılaşma Stratejisi Aşaması	Strateji Geliştirme Aşaması	İzleme ve Değerlendirme Aşaması
Sürekli Gelişme İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı
	Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı		Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı
	Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı			İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı
		Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı			İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı
		İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı			Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı
		İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı			Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı
		İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı			Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı
		Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı				Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı
		Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı				Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı
						Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planları, TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesi ölçeğinde değerlendirildiğinde; bütün üniversitelerin ve üniversitelerin yıllara göre sunulmuş her bir stratejik planının herhangi bir aşamasında mutlaka sürekli gelişme ilkesine rastlandığı görülmektedir. Yani hem üniversiteye göre hem de yıllara

göre değerlendirildiğinde stratejik planın herhangi bir aşamasında sürekli gelişme ilkesine rastlanmayan tek bir üniversite bulunmamaktadır. Bu anlamda sürekli gelişme ilkesine daha çok stratejik planların izleme ve değerlendirme aşamasında rastlandığı görülmektedir. Öyle ki stratejik planların izleme ve değerlendirme aşaması ile ilgili olarak bütün üniversitelerin ve yıllara göre stratejik planlarının her birinde TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine rastlamak mümkündür.

Tunceli Üniversitesi dışında bütün üniversitelerin ve yıllara göre sunulmuş her bir stratejik planın durum analizi aşamasında sürekli gelişme ilkesine rastlamak mümkündür. Kısaca stratejik planın durum analizi aşamasında sürekli gelişme ilkesine rastlanmayan tek üniversite Tunceli Üniversitesi'dir.

Stratejik Planın farklılaşma stratejisi aşamasında TKY anlayışına yönelik sürekli gelişme ilkesine rastlanan tek üniversite ve ilgili stratejik planı; İnönü Üniversitesinin 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planıdır.

Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine yönelik ifadeler; durum analizi, geleceğe bakış ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilirken 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında; durum analizi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir. Ayrıca stratejik planın farklılaşma stratejisi aşamasında yer alması gereken kısımlara geleceğe bakış aşamasında yer verildiği için Tablo 16'da farklılaşma stratejisi aşamasında sürekli gelişme ilkesinin tespit edildiği üniversiteler ve ilgili stratejik planlarına yönelik olarak Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan Stratejik Planı bu sütuna eklenmemektedir. Ancak farklılaşma aşamasında yer alması gereken kalite politikası söz konusu stratejik planın geleceğe bakış aşamasından bağımsız olarak ele alındığında bu aşamada sürekli gelişme ilkesine rastlandığı görülmektedir.

Fırat Üniversitesinin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine yönelik ifadeler; durum analizi ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilirken 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planında; durum analizi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir.

İnönü Üniversitesinin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine yönelik ifadeler; durum analizi ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilirken 2017-2021 yıllarını kapsayan stratejik planında; durum analizi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir. İnönü Üniversitesinin 2022-2026 yıllarını kapsayan son stratejik planında TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine yönelik ifadeler; durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir.

Malatya Turgut Özal Üniversitesinin 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine yönelik ifadeler; durum analizi geleceğe bakış, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir.

Tunceli Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilirken Munzur Üniversitesinin 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planında; hazırlık, durum analizi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir.

4.7.3. Stratejik Planlardaki Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Müşteri Odaklılık İlkesi Ölçeğinde Değerlendirilmesi

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının hazırlık aşamasında müşteri odaklılık ilkesi; hazırlık çalışmalarının iç ve dış paydaşların beklenti ve şikayetlerini tespit etmeye yönelik anketler düzenlenmesi ve paydaş analizlerinin gerçekleştirilmesi noktasında karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda hazırlık aşamasında paydaşların karar sürecine dahil edilmeleri önem arz etmektedir. Ayrıca stratejik planın sonuçlarının toplum yararına sunulması ve üniversitelerin diğer kuruluşlar tarafından talep edilen konularda önerilerde bulunması müşteri odaklılık ilkesi ölçeğinde değerlendirilen bir başka durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının durum analizi aşamasında müşteri odaklılık ilkesi; GZFT analizi, yasal yükümlülükler ya da mevzuat analizi ve paydaş analizi gibi kısımlarda öğrencilere, akademik ve idari personele ya da dış paydaşlara ilişkin sunulan hizmetlerin iyileştirilmesine ve kalitesinin arttırılmasına yönelik gelişmeler noktasında karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; GZFT analizi kısmında

paydaşlara yönelik tehdit oluşturan alanlar içerisinde; öğretim üyesi eksikliği, öğrenci kalitesinin bir önceki yıla göre düşmesi ve işsizlik nedeniyle öğrencilerin gelecek kaygısı yaşamaları (İnönü Üniversitesi Stratejik Planı, 2017: 28) gibi durumlara yer verilmesi müşteri odaklılık ilkesi çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Paydaş analizi kısmında müşteri odaklılık ilkesini harekete geçiren en önemli durumlardan biri üniversitenin iç paydaşları arasında sayılan, hizmet alıcısı ve aynı zamanda çıktısı olarak kabul edilen öğrencilere, paydaş tablosu ya da paydaşların önceliklendirilmesi tablosu olarak adlandırılan tablolarda ilk sırada yer verilmesi ile karşımıza çıkmaktadır. Üniversitelerin durum analizi aşamasında hangi paydaşa öncelik tanındığına dair görüşleri incelendiğinde Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında ilk sırayı öğrencilere verdiği, Munzur Üniversitesinin 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planında aynı şekilde ilk sırayı öğrencilere vererek üçüncü sırada ayrıca potansiyel öğrencilerin sayıldığı tespit edilmektedir. Son olarak stratejik planın müşteri odaklılık ilkesi ölçeğinde değerlendirilmesini sağlayan bir başka durum stratejik yönetim ve kalite yönetimi anlayışının birlikte uygulanması noktasında karşımıza çıkmaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının geleceğe bakış aşamasında müşteri odaklılık ilkesi; misyona ilişkin eğitim-öğretim faaliyetleri ile üniversitenin çevreye ve topluma duyarlılığının artırılması ve paydaş beklentilerinin dikkate alınması noktasında karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca Kalite Politikası olarak çalışan ve öğrencilerin memnuniyet oranlarının artırılması amacıyla çeşitli atılımlarda bulunulması, müşteri odaklılık ilkesi noktasında değerlendirilen bir başka konudur.

Geleceğe bakış aşamasında müşteri odaklılık ilkesinin en açık göstergesi temel değerler arasında “öğrenci odaklılık” unsuruna yer verilmesidir. Bu anlamda temel değerler arasında “öğrenci odaklılık” unsuruna yer veren üniversiteler ve ilgili Stratejik Planları; Fırat Üniversitesi 2019-2023, Munzur Üniversitesi 2020-2024, Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 ve İnönü Üniversitesi 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planlardır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının farklılaşma stratejisi aşamasında müşteri odaklılık ilkesi; değer sunumu kısmında öğrenciye yönelik eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi ve sosyal imkanların iyileştirilmesi ile temel yetkinlik

tercihi kısmında akademik ve idari birimlerde nitelikli personele sahip olunmak istenmesi noktasında karşımıza çıkmaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının strateji geliştirme aşamasında müşteri odaklılık ilkesi; stratejik amaçlar ile ilgili eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi, akademik, idari personel ve öğrencilerin donanımının artırılması, kurumsal kapasitenin artırılması, öğrenciler, mezunlar ve personelin paydaşlık bilincinin artırılması gibi üniversitenin tüm hizmet alıcıları ve iç ve dış paydaşlarını içeren konularda iyileştirmelerin sağlanması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca topluma hizmet noktasında sunulan işlerle ilgili bölgenin yaşam kalitesini arttıracak imkanların sağlanması müşteri odaklılık ilkesi kapsamında değerlendirilmektedir. Son olarak strateji geliştirme aşamasında “stratejik yönetim” ilkelerine yer verilmesi, TKY anlayışı ile ortak değerler arasında sayılan müşteri odaklılık ilkesini bu başlık altında değerlendirmemize olanak tanımaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının izleme ve değerlendirme aşamasında müşteri odaklılık ilkesi; strateji yönetim ve kalite yönetimi anlayışının birlikte uygulanması noktasında karşımıza çıkmaktadır. Bunun dışında stratejik planların izleme ve değerlendirme aşamasında müşteri odaklılık ilkesine yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır. Bu anlamda üniversiteler ve yıllara göre stratejik planları değerlendirildiğinde hangi aşamalarda TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine yer verildiği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 17: Müşteri Odaklılık İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları

	Hazırlık Aşaması	Durum Analizi Aşaması	Geleceğe Bakış Aşaması	Farklılaşma Stratejisi Aşaması	Strateji Geliştirme Aşaması	İzleme ve Değerlendirme Aşaması
Müşteri Odaklılık İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı
	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	
	İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı	
	Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı	Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	
	Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı	
		İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı	Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı		İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	
		İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı		Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	
		Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı		Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	
		Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı			Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı	
		Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı				

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planları, TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesi ölçüğünde değerlendirildiğinde; bütün üniversitelerin ve üniversitelerin yıllara göre sunulmuş her bir stratejik planının herhangi bir aşamasında mutlaka müşteri odaklılık ilkesine rastlandığı görülmektedir. Yani hem üniversiteye göre hem de yıllara göre değerlendirildiğinde stratejik planın herhangi bir aşamasında müşteri odaklılık

ilkesine rastlanmayan tek bir üniversite bulunmamaktadır. Öyle ki stratejik planların durum analizi aşaması ile ilgili olarak bütün üniversitelerin ve yıllara göre stratejik planlarının her birinde TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine rastlamak mümkündür.

Stratejik planın izleme ve değerlendirme aşamasında TKY anlayışına yönelik müşteri odaklılık ilkesine rastlanan tek üniversite ve ilgili stratejik planı; Tunceli Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planıdır.

Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine yönelik ifadeler; durum analizi ve geleceğe bakış aşamalarında yer verilirken 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilmektedir. Ayrıca stratejik planın farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında yer alması gereken kısımlara geleceğe bakış aşamasında yer verildiği için Tablo 17’de farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında müşteri odaklılık ilkesinin tespit edildiği üniversiteler ve ilgili stratejik planlarına yönelik olarak Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planı bu sütuna eklenmemektedir. Ancak farklılaşma aşamasında yer alması gereken kalite politikası ve strateji geliştirme aşamasında yer alması gereken stratejik amaç ve hedefler söz konusu stratejik planın geleceğe bakış aşamasından bağımsız olarak ele alındığında her iki aşamada müşteri odaklılık ilkesine rastlandığı görülmektedir.

Fırat Üniversitesinin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilirken 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planında; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilmektedir.

İnönü Üniversitesinin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine yönelik ifadeler; durum analizi, ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilirken 2017-2021 yıllarını kapsayan stratejik planında; durum analizi, farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilmektedir. İnönü Üniversitesi’nin 2022-2026 yıllarını kapsayan son stratejik planında TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum

analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilmektedir.

Malatya Turgut Özal Üniversitesinin 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine yönelik ifadeler; durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilmektedir.

Tunceli Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir.

Munzur Üniversitesinin 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilmektedir.

4.7.4. Stratejik Planlardaki Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Katılımlı Yönetim İlkesi Ölçeğinde Değerlendirilmesi

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının hazırlık aşamasında katılımlı yönetim ilkesi; planlama ekibinin görevlerine yerine getirirken ilgili tüm birimlerden destek sağlayarak çalışmalarını yürütmeleri, hazırlık çalışmalarını özellikle öğrenci beklenti ve önerilerini dikkate alacak şekilde ve onların görüşlerine yer vermek amacıyla anketler uygulayarak ve toplantı ve çalıştaylar düzenleyerek tamamladıkları ve bu anlamda planın yönetiminde görev alan birimlerin aktif şekilde sürece dahil olarak sorumlu tutulmaları noktasında karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca hazırlık çalışmaları ile ilgili olarak stratejik planda kalite yönetimi ve stratejik yönetim anlayışının birlikte uygulanması TKY anlayışının diğer ilkeleri yanında katılımlı yönetim ilkesinin de değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Son olarak hazırlık çalışmalarının “katılımcı” yöntemlerle tamamlanması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014: 12), stratejik planın, TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesi kapsamında değerlendirilmesi noktasında önem arz etmektedir.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının durum analizi aşamasında katılımlı yönetim ilkesi; özellikle GZFT analizi kısmında hem güçlü yönler ve fırsatlar hem de zayıf yönler ve tehditler anlamında üniversite-sanayi veya üniversite ile özel ya da kamu kuruluşları arasındaki iş birliği ilişkilerinin vurgulandığı her durumda

karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının diğer kuruluşlar ve yurtdışındaki yükseköğretim kuruluşları ile iş birliği içerisinde ortak yürütülen eğitim-öğretim programları katılımlı yönetim kapsamında değerlendirilmektedir. Mevzuat analizi kısmında yasal yükümlülükler çerçevesinde yerine getirilen faaliyetlerin diğer kuruluşlarla iş birliği halinde gerçekleştirilmesi ve paydaş analizi kısmında paydaşların iş birliği politikalarına dahil edilmesi katılımlı yönetim ilkesi kapsamında değerlendirilmektedir. Kurum kültürü kısmında yatay ve dikey iletişim kavramlarına değinilerek üniversitenin tüm birimleri ve temsilcileri için iletişimin üst seviyeye çıkarılması, faaliyet alanlarının belirlenmesi konusunda "yönetişim" kavramına yer verilmesi, öğrenci, akademik ve idari personel, toplum ve sektör gibi aktörlerin sürece dahil edilmesi stratejik planların durum analizi aşamasında katılımlı yönetim ilkesi kapsamında değerlendirilen diğer durumlardır. Son olarak 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununda belirtilen "Kamu idareleri katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlar" ifadesinden yola çıkılarak stratejik planların TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesi doğrultusunda hazırlandığının ifade edilmesi bu ilkenin önemini vurgulamaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının geleceğe bakış aşamasında katılımlı yönetim ilkesi; vizyona yönelik üniversitenin katılımcı bir anlayışa sahip olması gerektiği (Bingöl Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 20), misyona yönelik görevlerini çevre ve toplumla iş birliği içinde yürütmesi (Bingöl, 2012: 45) ve öncelikli alanlar içerisine paydaş beklentilerinin alınması (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2014. 8) ve temel değerler arasında 'katılımcılık' ve 'iş birliğine dayalı' olma unsurlarına yer verilmesi noktasında karşımıza çıkmaktadır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının farklılaşma stratejisi aşamasında katılımlı yönetim ilkesi; değer sunumu ve temel yetkinlik konusunda; sanayi ve uluslararası iş birliği ve öğrencilerin söz konusu süreçte önemli bir katılım unsuru olması açısından değerlendirilmektedir.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının strateji geliştirme aşamasında katılımlı yönetim ilkesi; amaç ve hedefler kısmında üniversite-sanayi veya üniversite ile diğer özel ve kamu kuruluşları arasındaki iş birliğinin vurgulandığı her durumda karşımıza çıkmaktadır. İç ve dış paydaş görüşlerinin alınması bu anlamda

gerçekleştirilen anket ve toplantılar ve ortak hedeflerin uygulanmasına yönelik her türlü amaç ve hedefler katılımlı yönetim ilkesi kapsamında değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanların mevzuat ve diğer yasal yükümlülükler konusunda bilgilendirilmeleri ve katılımın teşvik edilmesi katılımlı yönetim ilkesi kapsamında değerlendirilmektedir. Son olarak strateji geliştirme aşamasında stratejik yönetim anlayışından bahsedilmesi çok aktörlü yönetim ilişkilerinin ön çıkarılması anlamında katılımlı yönetim ilkesinin vurgulandığı bir diğer durum olarak değerlendirilebilir.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının izleme ve değerlendirme aşamasında katılımlı yönetim ilkesi; iç ve dış paydaşların hedeflerin gerçekleşmesi ile ilgili gelişmeler konusunda bilgilendirilmeleri, stratejik planın başarılı bir biçimde uygulanması için paydaşlar tarafından desteklenmesi gerektiği, ve özellikle izleme sonucu elde edilen verilerin kurum içi ve kurum dışı paydaşların değerlendirmesine sunulması gibi durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Son olarak izleme ve değerlendirme aşamasında katılımlı yönetim ilkesi, stratejik yönetim ve kalite yönetimi anlayışının birlikte uygulanması noktasında değerlendirilmektedir.

Tablo 18: Katılımlı Yönetim İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları

	Hazırlık Aşaması	Durum Analizi Aşaması	Geleceğe Bakış Aşaması	Farklılaşma Stratejisi Aşaması	Strateji Geliştirme Aşaması	İzleme ve Değerlendirme Aşaması
Katılımlı Yönetim İlkesinin Tespit Edildiği Üniversiteler ve İlgili Stratejik Planları	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı
	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı
	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı
	İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı	Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı	Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı
	İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı	Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı	Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı
	İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı		İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	
	Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı		Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	
	Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı	Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı	Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı		Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	
		Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı	Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı		Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı	
		Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı				

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planları, TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesi ölçeğinde değerlendirildiğinde; bütün üniversitelerin ve üniversitelerin yıllara göre sunulmuş her bir stratejik planının herhangi bir aşamasında mutlaka katılımlı yönetim ilkesine rastlandığı görülmektedir. Yani hem üniversiteye göre hem de yıllara göre değerlendirildiğinde stratejik planın herhangi bir aşamasında katılımlı

yönetim ilkesine rastlanmayan tek bir üniversite bulunmamaktadır. Öyle ki stratejik planların durum analizi aşaması ile ilgili olarak bütün üniversitelerin ve yıllara göre stratejik planlarının her birinde TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesine rastlamak mümkündür. Strateji geliştirme aşamasında ise yalnızca Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında katılımlı yönetim ilkesine yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır. Bu durumun nedeni ise Bingöl Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında strateji geliştirme aşamasında belirlenmesi gereken amaç ve hedeflere geleceğe bakış aşamasında yer verilmesidir. Bu durum göz önüne alınarak değerlendirildiğinde; stratejik planın durum analizi aşamasında olduğu gibi strateji geliştirme aşamasında da bütün üniversitelerin ve yıllara göre stratejik planlarının her birinde katılımlı yönetim ilkesine yer verildiği söylenebilir.

Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilirken 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir. Ayrıca stratejik planın farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında yer alması gereken kısımlara geleceğe bakış aşamasında yer verildiği için Tablo 18’de farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında katılımlı yönetim ilkesinin tespit edildiği üniversiteler ve ilgili stratejik planlarına yönelik olarak Bingöl Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planı bu sütuna eklenmemektedir. Ancak farklılaşma aşamasında yer alması gereken kalite politikası ve strateji geliştirme aşamasında yer alması gereken stratejik amaç ve hedefler söz konusu stratejik planın geleceğe bakış aşamasından bağımsız olarak ele alındığında her iki aşamada katılımlı yönetim ilkesine rastlandığı görülmektedir.

Fırat Üniversitesinin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilirken 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planında; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir.

İnönü Üniversitesinin 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilirken 2017-2021 yıllarını kapsayan stratejik planında; hazırlık, durum analizi, farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilmektedir. İnönü Üniversitesinin 2022-2026 yıllarını kapsayan son stratejik planında TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilmektedir.

Malatya Turgut Özal Üniversitesinin 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesine yönelik ifadeler; durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarında yer verilmektedir.

Tunceli Üniversitesinin 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir.

Munzur Üniversitesinin 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planında TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesine yönelik ifadeler; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında yer verilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR, ÖNERİLER VE GENEL DEĞERLENDİRME

Bu bölüm başlığı altında araştırmanın bulgularına, önerilerine ve araştırma konusundaki genel değerlendirmelere yer verilmektedir.

5.1. Bulgular

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışına ilişkin liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkelerinin neredeyse her birine; stratejik planların hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarında rastlandığı tespit edilmiştir. Stratejik planların yalnızca farklılaşma stratejisi aşamasında TKY anlayışına yönelik liderlik ilkesine rastlanmamıştır. Bunun dışında stratejik planların her aşamasında TKY anlayışına ilişkin ilkelerin en az birine yönelik ifadeler yer verilmiştir. Bu anlamda TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planları ile TKY anlayışı arasındaki ilişkinin, TKY anlayışının 4 temel ilkesi bağlamında ortaya çıktığı görülmüştür.

TRB-1 Bölgesinde yer alan diğer üniversitelerden farklı olarak; (2018 yılında kurulan Malatya Turgut Özal Üniversitesinin henüz yeni bir üniversite olmasından ve bu nedenle geçmiş yıllara ait stratejik planlarının bulunmamasından dolayı TKY anlayışına yönelik uygulamalar ve bu konudaki veriler kısıtlıdır. Bu anlamda Malatya Turgut Özal Üniversitesinin 2018-2022 Stratejik Planının bir önceki stratejik plana göre kıyaslanması mümkün değildir.) Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planında bir önceki stratejik plan (Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı) ile ilgili kıyaslamalar yapılmakta, sorunlar belirlenmekte ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır. Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planında yer verilen sorunların temel kaynağını üniversitenin kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış olması ve bu sebeple eğitim-öğretim hizmetleri konusunda yaşanan sıkıntılar oluşturmaktadır. Bu anlamda çözüm önerisi olarak kurumsallaşmanın bir an önce tamamlanması ve eğitim-öğretim konusunda çeşitliliğin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca, Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planını TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarından ayıran bir diğer nokta; Munzur Üniversitesi tarafından risk ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, bu amaçla geleceğe

yönelik riskler konusunda analizler yapılarak üniversitenin kendini eleştirdiği durumları açıkça ortaya koyması ve böylece kontrol faaliyetlerine katkı sunulmasının sağlanmasıdır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının liderlik ilkesine en fazla durum analizi ve hazırlık aşamalarında rastlanmıştır. Durum analizi aşamasında liderlik ilkesine genel olarak üniversitenin fiziksel ve kurumsal yapısı konusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin Rektör liderliğinde ve onun başkanlığında yürütülmesi (Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı ve İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı) ile üniversitenin, öğrencilere sunulan hizmetler ile ilgili olarak çeşitli uygulamaları hayata geçirmesi ve mezun öğrenciler arasında yönetimde söz sahibi olan çalışanların yetiştirilmesine katkı sunulması gibi eğitim-öğretimde kalitenin ön plana çıkarıldığı (Fırat Üniversitesi 2019-2023) kısımlarda rastlanmıştır. Hazırlık aşamasında ise genel olarak; stratejik plan çalışmalarının hiyerarşik olarak en tepede Rektör olacak şekilde yürütülmesi (Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı ve İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı, Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı) ile stratejik yönetim ve kalite yönetimi anlayışının birlikte uygulanmasından kaynaklanan ve doğrudan liderlik ilkesini hayata geçirmesine yönelik fikirlerin sunulduğu (Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı) kısımlarda rastlanmıştır. TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının liderlik ilkesine yer verilmeyen tek aşama farklılaşma stratejisi aşamasıdır. Bu aşamada TKY anlayışının liderlik ilkesine yönelik herhangi bir ifade kullanılmamış ve liderlik ilkesine rastlanmamıştır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine en fazla durum analizi ve izleme ve değerlendirme aşamalarında rastlanmıştır. Durum analizi aşamasında sürekli gelişme ilkesine genel olarak üniversite tarafından sunulan hizmetlerde sürekli iyileştirmelerin ve eğitim kalitesinin artırılmasında sürdürülebilirliğin sağlanması ve eğitim-öğretim konusunda doğrudan sürekli gelişme ilkesini niteleyen ifadelerin kullanıldığı kısımlarda (Fırat Üniversitesi 2014-2018 ve 2019-2023 Stratejik Planları, İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı, Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı) rastlanmıştır. İzleme ve değerlendirme aşamasında ise

sürekli gelişme ilkesine, genel olarak öğrenciler ile ilişkilerin devam ettirilmesi amacıyla mezun takip sisteminin ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması konusunda beklenen başarının sağlanıp sağlanmadığına yönelik sürekli takip sisteminin uygulanması konusunda (Bingöl Üniversitesi 2013-2017 ve 2018-2022 Stratejik Planları, İnönü Üniversitesi 2014-2018, 2017-2021 ve 2022-2026 Stratejik Planları, Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı) rastlanmıştır. TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının farklılaşma stratejisi aşamasında TKY anlayışına yönelik sürekli gelişme ilkesine yer veren üniversiteler sınırlıdır. Bu anlamda farklılaşma stratejisi aşamasında sürekli gelişme ilkesine yalnızca İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planında rastlanmıştır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine en fazla durum analizi ve strateji geliştirme aşamalarında rastlanmıştır. Durum analizi aşamasında müşteri odaklılık ilkesine genel olarak GZFT analizi, yasal yükümlülükler, mevzuat analizi ve paydaş analizi kısımlarında iç ve dış paydaşlara sunulan hizmet kalitesinin artırılması ve üniversite denildiğinde ilk akla gelen müşteriler yani öğrencilerin, sunulan tablolarda en ön sırada değerlendirilmeleri ile ilgili uygulamalarda rastlanmıştır. Strateji geliştirme aşamasında ise müşteri odaklılık ilkesine genel olarak belirlenen amaç ve hedeflerin içeriğine yönelik daha çok eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi, iç ve dış müşterilerin donanımını arttırmak için gerçekleştirilen uygulamalar ve sunulan hizmetlerin bölgenin yaşam kalitesini arttıracak imkanların gelişmesine katkı sağlaması anlamında rastlanmıştır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin tamamında ve ilgili üniversitelerin bütün stratejik planlarının durum analizi ve strateji geliştirme aşamalarında (Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planının Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberine uymayan kısımları dışında) TKY anlayışının müşteri odaklılık ilkesine yer verilmiştir. TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında izleme ve değerlendirme aşamasında ise TKY anlayışına yönelik müşteri odaklılık ilkesine yer veren üniversiteler sınırlıdır. Bu anlamda izleme ve değerlendirme aşamasında müşteri odaklılık ilkesine yalnızca Tunceli Üniversitesi 2013-2017 stratejik planında rastlanmıştır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesine en fazla durum analizi ve strateji geliştirme aşamalarında rastlanmıştır. Durum analizi aşamasında katılımlı yönetim ilkesine genel olarak GZFT analizi kısmında yer verilen işbirlikleri kapsamında; üniversite-sanayi, üniversite ve diğer özel ya da kamu kuruluşları arasındaki ilişkiler ve mevzuat analizi kısmında yasal yükümlülükler çerçevesinde yer verilen iş birliği unsuru bağlamında rastlanmıştır. Bu anlamda müşteri odaklılık ilkesi ile benzer şekilde TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin tamamında ve ilgili üniversitelerin bütün stratejik planlarının durum analizi ve strateji geliştirme aşamalarında (Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planının Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberine uymayan kısımları dışında) TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesine yer verilmiştir. Ayrıca durum analizi aşamasında katılımlı yönetim ilkesine, kurum kültürünün katılımlı yönetimin uygulanmasını gerekli kılacak ölçüde gelişmiş olması (Bingöl Üniversitesi 2018-2022 ve Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planları) ve yönetim kavramının getirdiği çok aktörlü yönetim unsurunun üniversitelerdeki hizmet anlayışına yansımaları (Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı) bağlamında rastlanmıştır.

Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvencesi Standartları ve Yönergesi çerçevesinde oluşturulan ve YÖKAK değerlendirme ölçütleri arasında sayılan “Yönetişim ve Kalite” ölçütüne; TRB-1 Bölgesi Üniversitelerine ait stratejik planların durum analizi aşamasında ve TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesi aracılığı ile yer verildiği görülmektedir.

Durum analizi aşamasında katılımlı yönetim ilkesine yönelik belki de en önemli vurgu (Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı), üniversitelerde stratejik planlamayı zorunlu kılan “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununda” belirtilen “Kamu idareleri katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlar” ifadesidir. Strateji geliştirme aşamasında ise katılımlı yönetim ilkesine genel olarak; amaç ve hedefler kısmında yer verilen işbirlikleri, iç ve dış paydaş görüşlerinin alınmasına yönelik gerçekleştirilen anket uygulamaları, çalışanların her türlü gelişmeden, katılımı teşvik edici ölçüde yararlanmaları bağlamında rastlanmıştır. TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında diğer aşamalara kıyasla, farklılaşma stratejisi ve izleme ve değerlendirme aşamasında TKY anlayışına yönelik katılımlı yönetim ilkesine yer veren üniversiteler daha az sayıdadır. Buna rağmen araştırmanın genelinde TRB-1

Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışına yönelik en fazla katılımlı yönetim ilkesinin uygulandığı görülmüştür. Bu nedenle farklılaşma stratejisi ve izleme ve değerlendirme aşamasında diğer aşamalara kıyasla katılımlı yönetim ilkesine daha az sayıda rastlanmış olsa da TRB-1 Bölgesi'ndeki Üniversitelerin stratejik planlarında çoğunlukla katılımlı yönetim ilkesine yer verildiği görülmüştür.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışı değerlendirilirken göstergeler, bazen aynı anda birden fazla ilkeyi niteleyecek biçimde sunulmuştur. Bu anlamda katılımlı yönetim ilkesinin; liderlik, sürekli gelişme ve müşteri odaklılık ilkesi ile birlikte değerlendirildiği durumlar söz konusu olmuştur. TRB- Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışına yönelik en fazla katılımlı yönetim ve müşteri odaklılık ilkelerine birlikte yer verilmiştir. Bu iki ilkenin TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarının özellikle durum analizi aşamasında (Bingöl Üniversitesi 2013-2017 ve 2018-2022 Stratejik Planları, Fırat Üniversitesi 2014-2018 ve 2019-2023 Stratejik Planları, İnönü Üniversitesi 2014-2018, 2017-2021 ve 2022-2026 Stratejik Planları) birlikte uygulandığı tespit edilmiştir.

TKY anlayışının sürekli gelişme, katılımlı yönetim ve müşteri odaklılık ilkelerinin birlikte uygulandığının göstergeleri de mevcuttur. Bu anlamda bu üç ilkeye yer veren üniversite ve ilgili stratejik planları; Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, Geleceğe Bakış, Tunceli 2013-2017 Stratejik Planı, Strateji Geliştirme ve Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı, Durum Analizi aşamaları olarak sıralanabilir. Bu üç ilkenin birlikte ele alındığına ilişkin göstergeler genel anlamda iç paydaş ve dış paydaşlara yönelik uygulanan anketler aracılığıyla memnuniyet oranlarının ölçülmesi şeklinde değerlendirilebilir. Stratejik planlarda periyodik olarak iç ve dış paydaş anketlerine yer verilmesi ve memnuniyet oranlarının ölçülmesi, TKY anlayışının katılımlı yönetim, sürekli gelişme ve müşteri odaklılık ilkeleri ile örtüşmektedir.

Araştırmada; TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin Stratejik Planlarında, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberine uymayan birtakım tespitler de yapılmıştır.

Bingöl Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planında durum analizi aşamasına “SWOT analizi” başlığı ile yer verilmiştir. Ayrıca söz konusu

stratejik planın farklılaşma stratejisi ve strateji geliştirme aşamalarına stratejik planın geleceğe bakış aşamasında tek bir başlık altında yer verilmiştir. Bingöl Üniversitesi 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik planında izleme ve değerlendirme aşamasına yer verilmemiş bu anlamda yalnızca, strateji geliştirme aşamasında yer alması gereken maliyetlendirme kısmına yönelik bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca söz konusu stratejik planın aşamaları sıralanırken; “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi”ne göre ikinci başlıkta yer alması gereken durum analizi aşamasına, dördüncü başlıkta yer verilmiş ve stratejik planın geleceğe bakış aşaması, üçüncü başlıkta yer alması gerekirken ikinci başlıkta sunulmuştur.

Fırat Üniversitesi 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planında üçüncü kısımda “Stratejik Plan” başlığı altında stratejik planların üçüncü aşamasında yer alması gereken geleceğe bakış, beşinci aşamasında yer alması gereken strateji geliştirme ve altıncı aşamasında yer alması gereken izleme ve değerlendirme aşamaları birlikte ele alınmıştır. Stratejik planların dördüncü aşamasında yer alması gereken farklılaştırma stratejisi aşamasına ise yer verilmemiştir.

Fırat Üniversitesi 2019-2023 yıllarını kapsayan stratejik planın durum analizi aşamasında yer verilen paydaş analizi kısmında öğrenciler, dış paydaşlar arasında sayılmıştır. Dış paydaşlar arasında ayrıca, kuruluş faaliyetleri ile ilişkisi olan diğer kamu ve özel kuruluşlarına yer verilmiştir. İç paydaşlar ise; yöneticiler, akademik ve idari personel (Fırat Üniversitesi Stratejik Planı, 2018: 24) olarak belirlenmiştir. Ayrıca İnönü Üniversitesi 2022-2026 yıllarını kapsayan stratejik planında da öğrenciler dış paydaşlar arasında sayılmıştır. TRB-1 Bölgesinde yer alan diğer üniversitelerin stratejik planlarında ise öğrencilere; dış paydaşlar değil, iç paydaşlar arasında yer verilmiştir.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planları incelendiğinde; strateji geliştirme aşamasına en kapsamlı şekilde yer veren üniversitenin, Tunceli Üniversitesi olduğu görülmüştür. Bu anlamda Tunceli Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planının strateji geliştirme aşamasında; temel stratejiler, stratejik amaç ve hedefler ve her hedefe yönelik alt stratejiler açıklanmıştır. Tunceli Üniversitesinin adı daha sonra Munzur Üniversitesi olarak değişmiştir. Tunceli Üniversitesi 2013-2017 stratejik planının, bir dönem sonraki stratejik planı sayılan Munzur Üniversitesi 2020-2024 stratejik planında ise; strateji geliştirme aşamasındaki stratejik amaç ve hedeflere

yönelik bilgiler oldukça sınırlı tutulmuştur. Araştırmada, TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının değerlendirilmesi başlığında yer verilen tablolar incelendiğinde ise; her iki üniversitenin de strateji geliştirme aşamasında TKY anlayışına yönelik ilkelere aynı oranda yer verildiği görülmüştür.

5.2. Öneriler

Küreselleşmenin yaratmış olduğu rekabet ortamında üstünlük sağlamanın ve bu üstünlüğü sürdürebilmenin yolu; birden fazla strateji içerisinde doğru olanı bulmak ve bu stratejiyi hayata geçirme sürecini iyi şekilde yönetebilmekten geçmektedir. Stratejik yönetim; geleceğe yönelik olma, rekabet anlayışına ve bu rekabetin avantaja çevrilerek sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda bütünsel bakış açısına sahip olma gibi unsurları barındırmaktadır. Stratejik planlamanın stratejik yönetim anlayışının bir parçası olması ve stratejik yönetimin stratejik plandan daha kapsamlı bir kavram olarak bahsedilen unsurların stratejik planlamanın bütün süreçlerinde uygulanabilir hale getirilmesi gerekliliğinden yola çıkılacak olursa; TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının hakim kılınması amacıyla öncelikle stratejik yönetimin söz konusu temel unsurlarının uygulanabilir hale getirilmesi gerekmektedir denilebilir.

Araştırmada TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışına yönelik olarak seçilmiş olan; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkelerinin en fazla uygulandığı aşama, durum analizi aşamasıdır. Stratejik planlarda TKY anlayışına yönelik söz konusu ilkelerin en az uygulandığı aşamanın ise farklılaşma stratejisi aşaması olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının hakim kılınması amacıyla stratejik planların; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme ve izleme ve değerlendirme aşamalarının her birinde TKY ilkelerinden; liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkelerinin tümüne yer vermeleri önerilmektedir.

Araştırmada TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planları TKY anlayışı kapsamında incelenirken; T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinden yararlanılmıştır. Bu anlamda TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik

planlarını ilgili rehberine uygun şekilde hazırlamalarının hem stratejik planlarda yer verilen aşamaların sırasıyla takip edilmesine hem de bu konuda yapılacak bilimsel araştırmaların sistemli ve düzenli olarak yürütülmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında yönetim modeline çoğunlukla TKY anlayışının katılımlı yönetim ilkesi kapsamında yer verilmektedir. YÖKAK değerlendirme ölçütleri arasında sayılan liderlik ölçütü incelendiğinde; kalite güvence mekanizmasını ve kalite güvence sistemini yönetim modeli üzerine inşa etmiş liderlik anlayışının uygulanması gerektiğinden söz edilmektedir. Bu anlamda yönetim modelinin TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında yalnızca katılımlı yönetim ilkesi kapsamında değil, aynı zamanda liderlik ilkesi kapsamında da değerlendirilmesi ve uygulanması önem arz etmektedir.

YÖKAK, üniversitelerin temel hizmet alanlarından biri olarak eğitim-öğretim konusunda yerine getirmiş oldukları görevleri ulusal ve uluslararası kalite standartları ölçüğünde değerlendirilmesini ve onların kalite anlayışını benimsemelerini sağlamaktadır. Bu anlamda YÖKAK; üniversiteler tarafından sunulan hizmetlerin “Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikleri Çerçevesi” ile uyumlu, öğrenme çıktılarına uygun ve üniversitelerin en önemli hizmet alıcılarından öğrenciler ile toplum ihtiyaçlarına cevap verebilir şekilde olmasını, izlenmesi ve iyileştirilmesini sağlamak amacıyla faaliyetlerini yürütmektedir. Ayrıca YÖKAK tarafından uygulanan kalite güvence sistemi ile yükseköğretim kurumlarının kapasite ve potansiyelinin değerlendirilmesine ve kalite güvence sisteminin gereklerinin yerine getirilerek öğrenci ve personel yararına sunulacak olanakların sürekli iyileştirilmesine imkan sağlanmaktadır. Bu anlamda TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının sürekli gelişme ilkesine yönelik vurguların yapıldığı ve sürekli iyileştirme gerektiren konularda YÖKAK kalite güvence sistemine uygun hareket etmesi önerilmektedir.

YÖKAK’ın değerlendirme ölçütleri arasında yer alan; stratejik karar ve süreçlere iç ve dış paydaş katılımının sağlanması, hedeflenen nitelikli mezun yeterliliğine ulaşmak için öğretim elemanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesi, fiziki altyapı ve mali kaynakların etkin kullanılması, değer üreten faaliyetlerin toplumsal faydaya

dönüştürülmesi ve bu konulardaki işbirliklerinin arttırılması gibi faaliyetlere yönlendirmesi, TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının liderlik ve sürekli gelişme ilkelerine ek olarak katılımlı yönetim ve müşteri odaklılık ilkelerinin de uygulanmasına rehberlik etmektedir. Sonuç olarak; TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında yer verilen eğitim-öğretim konusundaki amaç ve hedeflere ulaşılması ve stratejik planlarda TKY anlayışının hayata geçirilmesi öncelikle YÖKAK tarafından sürdürülen çalışmaların benimsemesi ve uygulaması ile sağlanabilir. Bu anlamda TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarını, araştırmada elde edilen bulgulardan da yararlanarak YÖKAK değerlendirme ölçütlerine göre güncellemeleri önerilmektedir.

5.3. Genel Değerlendirme

Türkiye’de stratejik yönetim yaklaşımının gereği olarak kamu idarelerine stratejik plan hazırlama zorunluluğunun getirilmesi ve tıpkı stratejik yönetim yaklaşımında olduğu gibi TKY anlayışının kamu idarelerinde uygulanmaya başlaması ile birlikte, yasal düzenlemeler kapsamına üniversiteler de dahil edilmiştir. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun ve Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği ile uygulanan stratejik plan ve TKY anlayışına yönelik unsurlar noktasında bu iki kavramın ilişkili olduğu görülmüştür. Bu anlamda TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde stratejik plan ve TKY anlayışının birlikte uygulandığını gösteren temel ilkelere rastlanmıştır.

Türkiye’deki devlet üniversitelerinin tanınırlık ve tercih edilebilirliği ile kurumsal anlamda sağlayacakları başarı, YÖKAK tarafından yürütülen uluslararası kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerinde gösterdikleri başarı ile ölçülmektedir. Bu anlamda TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışına yönelik liderlik, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkelerinin her birinin uygulanması ve stratejik planların bütün aşamalarına TKY anlayışına yönelik söz konusu ilkelerin hakim kılınmasının yalnızca kurumsal başarıya değil aynı zamanda ulusal anlamda gelişmişlik düzeyine de katkı sağlayacaktır.

TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışına yönelik müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkelerine rastlanan üniversiteler ile ilgili stratejik

planları ve bu ilkelere stratejik planda yer verilen aşamalar konusunda tutarlık sağlanmıştır. Bu anlamda stratejik planlarda TKY anlayışı, müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri ölçeğinde değerlendirildiğinde; üniversiteler, ilgili stratejik planları ve stratejik planın hangi aşamasında bu ilkelere rastlandığı konusunda benzerlik olduğu görülmüştür. Sonuçta, TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planlarında TKY anlayışının en fazla müşteri odaklılık ve katılımlı yönetim ilkeleri bağlamında uygulanmış olması bu durum üzerinde etkili olmuştur.

Tunceli Üniversitesi 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planı ve Munzur Üniversitesi 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planının hazırlık aşamasında; “Stratejik Yönetim” ile “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının birlikte uygulandığı ifade edilmiştir. Bu anlamda ilgili üniversitelerde, stratejik planın hazırlık aşamasında TKY anlayışının göstergeleri tam anlamıyla uygulanmıştır denilebilir. TRB-1 Bölgesinde yer alan diğer üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde bu iki yaklaşımın birlikte uygulandığına yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Sonuç olarak Tunceli ve Munzur Üniversitesi stratejik planlarının hazırlık aşamasında diğer üniversitelere emsal gösterilecek şekilde “Stratejik Yönetim” ve “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının birlikte uygulandığı tespit edilmiştir.

TRB-1 Bölgesinde yer alan üniversitelerin stratejik planlarından; İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı ve Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı dışında kalan planların, genel anlamda “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberine” uygun şekilde hazırlanmamış olması sebebiyle, üniversiteler tarafından yürütülen stratejik plan çalışmaları sürecinde özellikle geçmişe yönelik planlar ile bütünlük sağlanamamış ve bu konuda birtakım güçlükler yaşanmıştır. Araştırmada TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinin stratejik planları yıllara göre, TKY anlayışı bağlamında incelenirken; her yeni stratejik planın bir önceki stratejik plana göre “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberine” daha uygun şekilde hazırlandığı fakat bunun araştırmada güçlükler ile karşılaşmamızı engelleyecek düzeyde sağlanamadığı görülmüştür. Bu bağlamda TRB-1 Bölgesi Üniversitelerinde stratejik yönetim anlayışının ve buna bağlı olarak stratejik planlarda TKY uygulamalarının kağıt üzerinde kaldığı ve henüz tam anlamıyla benimsenemediği söylenebilir. Bu durum üzerinde ülkemizde stratejik yönetim, stratejik planlama ve TKY anlayışının henüz yeni gelişen kavramlar olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AK, B. ve SARGUTAN E. (1996), “Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örnekleri”, Standart Dergisi, Yıl 35, Sayı 414, , s.56-6.
- AKIN, Ö (2001), Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- AKTAN C. C. (2008), ”Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>.Erişim Tarihi 04.05.2020.
- AKTAN C. C., (2012), “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ISSN: 1309-8039. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/333092>
- ALEV, B. ve Öztop, S. (2022), “Batı Akdeniz Bölgesindeki ADIM Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Değerlendirilmesi”, Medeniyet Araştırmaları Dergisi, Sayı 2, Cilt 7.
- ARSLAN, M. M. (2009), “Türk Devlet Üniversitelerinde Değerlerin Analizi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 17, No 3.
- AVRUPA KOMİSYONU (t.y.), Euriydice, Yükseköğretimde Kalite Güvencesi,| Eurydice (europa.eu) adresinden 24/04/2023 tarihinde erişilmiştir.
- BALCI, A. (2002), *Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar*, Yayınlanmamış Doktora Tez Özeti, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BARCA, M. (2009), Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, ASO Medya, 34-52.
- BARCA, M. – Nohutçu, A. (2008), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Editörler: Balcı, A. vd., Seçkin Yayınları, Ankara.
- BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ (2012), Bingöl Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, <http://www.bingol.edu.tr>.
- BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ (2018), Bingöl Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, <http://www.bingol.edu.tr>.

- BİRCAN, İ. (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, Planlama Dergisi, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, ss. 11-20.
- BRYAN W. B. (1997), Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations, Saint Paul, MN: Amherst Wilder Foundation, p. 7.
- BRYSON, John M (2004), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 3rd Edition, San Francisco, Jossey-Bass.
- CEBECİOĞLU, C. (2006), SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- ÇEVİK, H. H, (2001), “Organizasyonlarda Stratejik yönetim”, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Güney S., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÇINAR, F. ve Tütünsatar, A. (2017), “Bir Kamu Politikası Olarak Stratejik Planlama ve Üniversitelerde Uygulama: Akdeniz Bölgesindeki Farklı Kuşaktaki Üniversitelerin Misyon ve Vizyonları Üzerinden Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2017, C.22, S.4.
- DALAY, İ. (2001), Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- DPT (2006), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Ankara.
- DEMİR, T. (2001), *Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s. 8.
- DEMİNG, W. E. (1986), Out of the Crisis, Cambridge MA, MIT.
- DEMİRDİZEN, Ö. (2012), “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi” Akademik Bakış Dergisi, Sayı 31.
- DİNÇER, Ö. (1996), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- DİNÇER, S. (2011), *Stratejik Planlama ve Veri Zarflama Analizinde Etkinlik Ölçümü*, Der Yayınları, İstanbul.
- DJORDJEVIĆ, P. – Panic, M. – Arsic, S. - Zivkovic, Z. (2018), “Impact of leadership on strategic planning of quality”, Technical Faculty in Bor, University of Belgrade, Bor, Serbia.
- DODİ, A.Y. (2014), *Total Quality Management*, Academies for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- DPT (2006), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2. Sürüm, Ankara. www.dpt.gov.tr (22.02.2011).
- DERDİYOK, T. (2019), “Üniversitelerde Kalite Güvence Sistemi Kapsamında PUKÖ Yönetim Döngüsü Uygulamasında Bir Model Önerisi”, *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:8 Sayı:15.
- EREN, E. (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Der Yayınları, İstanbul.
- EREN, E. (1999), *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ERKUT, H. (1997), “Stratejik Yönetim Felsefesi”, Gündüz, Pamuk v.d. (yazarlar), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayımcılık, İstanbul, 13-29.
- ERŞAN A. A. (2007), *İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi'nin Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- FIRAT ÜNİVERSİTESİ (2014), *Fırat Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı*, <http://www.firat.edu.tr>.
- FIRAT ÜNİVERSİTESİ (2018), *Fırat Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı*, <http://www.firat.edu.tr>.
- GENCEL, U. (2001), “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı:3.

- GÜÇLÜ, N. (2003), “Stratejik Yönetim”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85.
- GÜLSEN, E. (2012), “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları”, Toplum ve Demokrasi, Yıl 6, Sayı 13-14, s. 93-109.
- GÜNGÖR, E. (2002), *Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eskişehir.
- GÜNGÖRSÜN, M. (2001), *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- GÜR, B. S. ve Özer, M. (2012), Türkiye’de Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi, SETA Çalıştay.
- GÜRER, H. (2006), “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, Sayıştay Dergisi.
- GÜVEN, M. ve Yaşar, M. E. (2017), “Toplam Kalite Yönetimi ve Teknolojinin İşletmeler İçin Önemi: Van Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 7, Cilt 7, Sayı İktisat Özel Sayısı.
- HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ (2006), Hacettepe Üniversitesi 2007 – 2011 Stratejik Planı, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- HASSANIEN, M. A. (2017), “Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model”, Journal of Education, Society and Behavioural Science 23(2): 1-11 ISSN: 2456-981X
- HENRY, A. (2008), Understanding Strategic Management, Oxford University Press.
- İLĞAN A. - Erdem M. - Taştan M. - Memduhoğlu H.B. (2008), “Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları”, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, s.72-92.
- İMAİ, M. (1997), Kaizen, Brisa Yayını, İstanbul.
- İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ (2021), İnönü Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı, <http://www.inonu.edu.tr>.

- İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ (2017), İnönü Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı, <http://www.inonu.edu.tr>.
- İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ (2013), İnönü Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planı, <http://www.inonu.edu.tr>.
- KALAYCI, N. (2008), “Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlardan “Tky Merkezi” ve “Eğitim Programları””, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi 6(2), 163-188.
- KAYA, A. (1998), *Toplam Kalite Kontrol*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Y.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KAHRAMAN, Y. (2009), *Türkiye’de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KARAHAN, M. ve Kuzu Ö. H. (2014), “Yükseköğretimde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Selçuk Üniversitesi Hadim ve Sarayönü Meslek Yüksekokulları Örneği”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 28, Sayı 3.
- LİNE, B. M. (2006), “Relating Quality Management to Strategic Planning”, Harrogate: United Kingdom.
- MALATYA TURGUT ÖZAL ÜNİVERSİTESİ (2021), Malatya Turgut Özal Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, <http://www.ozal.edu.tr>.
- MASHHADİ, M. M. - Mohajeri, K. –Nayeri, M, D. (2008), “A Quality-Oriented Approach toward Strategic Positioning in Higher Education Institutions”, World Academy of Science, Engineering and Technology.
- MINTZBERG, H. (1978), “Patterns in Strategy Formation”, Management Science, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- MUNZUR ÜNİVERSİTESİ (2018), Munzur Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı, <http://www.munzur.edu.tr>.

- MUNZUR ÜNİVERSİTESİ 2018 Yılı Sayıştay Düzenlilik Denetim Raporu (2019), T.C. Sayıştay Başkanlığı, <http://www.sayistay.gov.tr>.
- ÖNEN, S. M. ve Elkırmış, Ö. (2022), “Stratejik Kalite Yönetimi Felsefesi: Kuramsal Bir Değerlendirme”, Premium E-Journal Of Social Science , vol.6, no.21, pp.220-233.
- ÖZÇİÇEK, Y., ve Karaca, A. (2019), “Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Ve Akreditasyon: Mühendislik Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi”, Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1), 114–149. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fuuiibfdergi/issue/46079/580174>
- ÖZDEMİR, S. (2000), Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- ÖZER, M. A. ve Bozkurt, P. (2017), “Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulaması Olarak Stratejik Planlar”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 9 Ocak-Nisan.
- ÖZER, M. A. – Akçakaya, M. - Yaylı, H. - Batmaz, N. Y. (2019), Kamu Yönetimi Modern Yapı ve Süreçler, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ROBBINS, S. P. (1990), Organization Theory, Prentice-Hall International Editions, USA.
- SALLİS, E. (2002), Total Quality Management in Education, British Library Cataloguing in Publication Data. ISBN 0-203-41701-1 Master e-book ISBN
- SAMSON, D. and Terziövskı, M. (1999), “The Relationship Between Total Quality Management Practices And Operational Performance”, Onash University Faculty Of Business And Economics, Working Paper.
- SERİN, H. ve AYTEKİN, A. (2009), “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi”, Bartın Orman Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 15, 83-93 ISSN: 1302-0943 EISSN: 1308-5875
- SOYER, B. ve Güler, M. (2021), “Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma: Türk Yükseköğretimde Kalite Güvence Sisteminin Gelişimi”, Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi, Cilt:1 Sayı: 1, (45-89).

SPANBAUER, S. J. (1995), Reactivating Higher Education With Total Quality Management: Using Quality And Productivity Concepts, Techniques And Tools To Improve Higher Education, Total Quality Management, 6:5. DOI: 10.1080/09544129550035189

ŞENTÜRK, H. (2005), Belediyelerde Stratejik Planlama, İlke Yayıncılık, İstanbul.

T.C. KALKINMA BAKANLIĞI, (2018), “On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Çevre ve Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Yönetimi”, Çalışma Grubu Raporu, Ankara. https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/Cevre_ve_DogalKaynaklarinSurdurulebilirYonetimiCalismaGrubuRaporu.pdf (Erişim Tarihi: 12.10.2022)

TUMMALA, R. V. M. – Tang, C. L. (1996), “Strategic, Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards, and ISO 9000 Certification, Core Concepts and Comparative Analysis” The International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 13, Iss 4.

TUNCELİ ÜNİVERSİTESİ (2012), Tunceli Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, <http://www.munzur.edu.tr>.

TORTOP, N. - AYKAÇ, B. - YAYMAN, H. – ÖZER, M. A. (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yay., Ankara.

TUTAR, H. (2004), Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara.

USTA, A. (2017), “Yönetimsel Bir Araç Olarak Kamu Organizasyonlarında Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Ölçümü Açısından Önemi”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 485, (839-972).

YALÇIN, A. (2002), Değişim Yönetimi, Nobel Yayınları, İstanbul.

YATKIN, A. (2003), Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

YILMAZ, A. (2008), Ülke ve Kamu Kurumları Düzeyinde Strateji Yönetimi, ODTÜ Verimlilik Topluluğu Yönetim ve Mühendislik Günleri.

YÜKSEKÖĞRETİM Kalite Kurulu (YÖKAK) (t.y.), Hakkımızda, <https://yokak.gov.tr/hakkinda> adresinden 20/04/2023 tarihinde erişilmiştir.

YÜKSEKÖĞRETİM Kalite Kurulu, (YÖKAK) (2023), YÖKAK Değerlendirme Ölçütleri (Sürüm 3.1.), Ankara, Yükseköğretim Kalite Kurulu.

YÜKSEKÖĞRETİM Kalite Kurulu (YÖKAK) (2021), Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu, Ankara, Yükseköğretim Kalite Kurulu.

YÜKSEKÖĞRETİM Kalite Kurulu (YÖKAK) (2022), Kalite Toplulukları Öğrenci Zirvesi 2022 Sonuç Bildirisi, <https://www.yokak.gov.tr/ogrenci-komisyonu/ogrenci-katilimi> adresinden 20/04/2023 tarihinde erişilmiştir.

YÜKSEKÖĞRETİM Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi, Mayıs 2006.

YÜCE, B. (2007), *Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Bir Yazılım Tasarımı*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitelerde Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

YÜKSEL, F. (2002), “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11 (1), 31-41.

YÜKSEK PLANLAMA KURULU (2003), 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı (4/72003 Tarih ve 2003/14 Sayılı Karar), 5 Temmuz 2013 Tarih ve 25159 Sayılı R.G.

<https://www.bingol.edu.tr/tr/universitemiz/genel/tarihce> Erişim Tarihi: 10/11/2022

<https://www.firat.edu.tr/tr/page/menu/tarihce> Erişim Tarihi: 10/11/2022

<https://www.inonu.edu.tr/menu/125/tarihce> Erişim Tarihi: 10/11/2022

<https://ozal.edu.tr/kurumsal-kimlik/> Erişim Tarihi: 10/11/2022

<https://www.munzur.edu.tr/tarihce.aspx> Erişim Tarihi: 10/11/2022

<http://www.dpt.gov.tr/must/tarihce.asp> Erişim Tarihi: 29/10/2022

<http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/102/> Erişim Tarihi: 01/09/2022

<https://www.iso.org/standard/20115.html/> Erişim Tarihi: 01/04./2023