



ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN YERİ VE ÖNEMİ

Gökser KIRMIZI¹

¹Kıbrıs İlim Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Girne, KKTC

gokserkirmizi@stu.csu.edu.tr

Geliş Tarihi: 20.12.2022

Kabul Tarihi: 11.03.2023

ÖZ

Günümüzde ülkeler arasında planlanan ulusal, bölgesel ve küresel rekabetin en önemli dinamikleri arasında Yüksek Öğretim ve onu temsilen üniversiteler belirleyici olarak öne çıkmıştır. Üniversiteler de akademik ve idari özerklik, bilim ve yenilik yapma politikalar, hükümetlerin, toplumun ve öğrenci dünyasının taleplerine cevap verebilme ve bilginin ürüne dönüştürülmesi, bireysel ve dolayısıyla toplumsal refaha katkı yapma sürecinde etkin rol oynamaktadır. Bu nedenle, üniversitelerin iyi yönetilmesi ve uluslararası alanda öne çıkan üniversiteler ile rekabet edebilir duruma gelmesi için yeniden yapılandırmalar artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durumun gerçekleşebilmesinin, üniversitelerde stratejik yönetim anlayışı ile, giderek daha profesyonel bir yönetim tarzının benimsenmesi ve uygulanması ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. Üniversiteler en temel sorunları olan yönetim sorunlarının yanında, artan rekabet ortamında özellikle araştırma için, giderek daha çok kaynak yaratma ve finansman sağlama sorunu ile de karşı karşıya kalmaktadır. Yapılan birçok araştırmada üniversiteler adına başarılı stratejik kararların alınması ve bu kararlar alınırken bazı pratik uygulamalara bakılmaktadır. Üniversiteler bu tür araştırmalar çalışması yaklaşımı, üniversitelerde stratejik yönetim, kendi özel organizasyonla ortamına kalıcı bir gözle bakılarak yapılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Yükseköğretim.

THE PLACE AND IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN UNIVERSITIES

ABSTRACT

Today, Higher Education and universities that represent it have come to the fore as the most important dynamics of national, regional and global competition planned between countries. Universities also play an active role in the process of academic and administrative autonomy, science and innovation policies, responding to the demands of governments, society and the student world, and transforming knowledge into a product, contributing to individual and therefore social welfare. For this reason, restructuring has become a necessity in order for universities to be well managed and to be able to compete with internationally prominent universities. It is thought that the realization of this situation will be possible with the adoption and application of a more and more professional management style, with a strategic management approach in universities. In addition to the management problems, which are the most basic problems, universities are also faced with the problem of creating more and more resources, especially for research, in an increasingly competitive environment. In many studies, successful strategic decisions are taken on behalf of universities and some practical applications are examined while making these decisions. Universities should do this kind of research work approach, strategic management in universities, their private organization and environment with a permanent eye.

Keywords: *Strategic Management, Strategic Planning, Higher Education.*

GİRİŞ

Strateji ve yönetim, bir organizasyonun üstün rekabet değeri sağlayacak şekilde konumlandırılan entegre bir seçenekler dizisidir. İşletmelerde ve her sektörde başarı şansını artırmak için zor seçimler gerektirir, ancak gerek yönetsel gerekse yapılanma ve büyüme adına riski ortadan kaldırmak değil, aksine içerikte yaygın hatalar, stratejik bir vizyon, plan, statüko, optimizasyon veya en iyi uygulamaların kullanımı olarak tanımlamayı veya uzun vadeli stratejinin mümkün olduğunu reddetmeyi içerir. Strateji geliştirmek için yöneticiler, bazen birçok seçenek düzeyi ve birbirine bağlı kararlar içeren bir karar verme akışını temsil eden bir dizi soru sorabilir. Bu yaklaşım, strateji tuzaklarından ve kötü strateji işaretlerinden kaçınır. (Örneğin her şeyi yap herkes için bir şey yap) veya (zorluklarla yüzleşmede başarısızlık, strateji sanılan hedefler, kötü stratejik hedefler) Çoğu strateji çalışması, engelleri ya da süreçler ve sonuçları ve bunların üstesinden gelmenin yollarını, iç ve dış paydaşları, değer sağlama yollarını ve potansiyel büyüme alanlarını belirtmek de dahil olmak üzere belirlemektir. İç ve dış faktörler stratejiyi yönlendirir, tam güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler SWOT analizi durumu ve rekabet avantajlarını netleştirecektir. Rekabet güçleri örneğin, yeni firma veya ikame mal tehdidi, tedarikçilerin veya alıcıların pazarlık gücü, endüstri içi rekabet stratejiyi etkiler. Bu tür çalışmalar sık sık analiz edilmelidir. Devam eden sorun odaklı stratejik planlamayı destekleyen en önemli verileri ve fikir birliği sonuçlarını tespit etmek için bu kadar büyük miktarda veriler verir. Yol gösterici bir politika, engellerin üstesinden gelmek için genel bir yaklaşımdır.

Böylece bu yaklaşım durumu yaklaşımı kanalize eder, ancak eylemleri belirlemez. Avantaj kaynakları yaratmaz veya bunlardan yararlanmaz. Karar analizi, hizmetlerin kurumlar, insanlar ve kaynaklar üzerindeki değerini ve etkisini ele alan seçenekleri gözden geçirerek stratejiyi şekillendirir. Uzmanlara göre, verimsiz faaliyetleri silmek, faaliyetler ve süreçler hakkındaki verilere dayalı yeni stratejileri benimsemenin bir parçasıdır. Liderler bir strateji seçmeli ortam ve organizasyon değiştiğinde bunu esnek bir şekilde değiştirmelidir. Çoğu kurum, özellikle yapısal değişikliklere ihtiyaç duyulduğunda, uygulama ile mücadele eder. En etkili araçlar, karar haklarının netleştirilmesini ve ihtiyaç duyulan yerde bilgi alınmasını içerir. Liderler strateji ve uygulama arasında bağlantı kurmalıdır. Örnek olarak basit bir strateji kullanma, varsayımlara meydan okuma, aynı dili konuşma, kaynak tahsisini erken tartışma, öncelikleri belirleme, performans sürekli izleme, yürütme becerilerini geliştirme gibi eylemler içerir.

STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, bir organizasyonun hedeflere nasıl ulaşacağını ve ölçeceğini ana hatlarıyla belirleyen sürekli bir faaliyettir. Stratejik plan, belirli bir zaman çizelgesi için tüm organizasyonu ele alır. Bir ürün, hizmet veya program ya da bir iş planını kullanır. Faydalı modeller ve yaklaşımlar liderliğe, kültüre, karmaşıklığa ve çevreye bağlıdır (Cizrelioğulları & Babayigit, 2017). Stratejik planlama, tanımlanmış, tanınabilir bir faaliyetler dizisidir. Teknikler değişir belirli bir yazarla, ancak asli konular esasen aynıdır yazarlar arasında stratejik planlar, müşterilere hizmet etmek için fonları, sermayeyi ve insanları tahsis etmeye, değişen ve rekabetçi bir dış ortama rağmen güçlü yönler üzerine

inşa etmek için risk alma kararlarıyla geleceği şekillendirmeye odaklanır. Stratejik planlama yönetimin doğasında vardır, yöneticiler için bir sorumluluk bir yaşam biçimidir. Sınırlı kaynaklar, daha büyük getiriler elde etmek için daha az ve daha sınırlı hedeflere odaklanmayı savunmaktadır. Stratejik planları daha somut hale getirme adımları, kısa deneylerde varsayımları test etmeyi, belirsiz dili yasaklamayı, şablon zorbalığından kaçmayı ve yazılı olmayan cevaplar almak için zor sorular sormayı içerir. Strateji uygulamasının anahtarları, sonuçlar (faaliyetler değil) ve davranışlar için hesap verebilirliği güçlendirmek ve sahipler gibi davranan çalışanları yetiştirmektir. Ortak tuzaklar, hayır deme isteksizliği, stratejik planlamayı eyleme bağlayamama ve belirsiz eylem adımlarıdır. Kritik ilkeler, bir kurumun stratejik planlamaya hazır olup olmadığını değerlendirmek, işinde en iyi insanları atmak, liderlik önceliği ve kararları dahil etmek, cephe personelinin ve müşterileri dahil etmek ve hiçbir yaklaşımın veya sürecin mükemmel olmadığını bir stratejik plan, kuruma uygun bir stil ve formatta yazılmalı ve paydaşlara yaygın olarak dağıtılmalıdır.

Çoğu plan bir yönetici özeti içerir. Vizyon, misyon ve değer ifadeleri hedefler ve stratejiler izler. Kuruluşun misyonunu belirlemek ve periyodik olarak teyit etmek kurumsal stratejisi, yönetim bağlamı olarak adlandırılan stratejik veya kurumsal düzeyde finansal ve finansal olmayan hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli geniş eylem planları geliştirmek ve stratejik yönergelerle tutarlı bir temelde kaynakları tahsis etmek amaç, hedefler, çeşitli iş kollarını bir yatırım portföyü misyon ve stratejiyi yerleştirmek, yani eklemek ve iletişim kurmak desteklemek ve aynı zamanda daha düşük seviyelerde destekleyici eylem planları geliştirmektir.

İşletme düzeyindekilerin çok spesifik bir strateji konuşlandırması, bir teknik geliştirme olarak bilinir. Sonuçların izlenmesi, ilerlemenin ölçülmesi ve bu tür ayarlamaların yapılması stratejide belirtilen stratejik amaca ulaşmak için gerekli olduğu gibi amaçlar ve hedefler adına misyon, strateji, stratejik amaç ve hedefler ve planların yeniden değerlendirilmesi tüm seviyelerde ve gerekirse herhangi birinin veya tamamının revize edilmesi gerekir. Stratejik planlama ve yönetimde yer alan teknikler genellikle misyon gibi faktörleri netleştirmeyi amaçlayan stratejik bir inceleme veya denetim, strateji, itici güçler, işletmenin gelecek vizyonu ve konsept işin paydaşların çıkarlarını ve önceliklerini belirlemek için bir paydaş analizi kuruluştaki ana paydaşlar örneğin, müteveli heyeti, çalışanlar, tedarikçiler, alacaklılar ve müşteriler. Strateji, birçok varyasyonunda bile faydalı bir kavramdır. Stratejik planlama özellikle strateji ve stratejik planlar, kuruluş genelinde başarılı bir şekilde dağıtılabilir. Stratejik düşünmek ve yönetmek, üst düzey yöneticilerin önemli yönleridir.

STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyduğu tüm ihtiyaçların sürekli olarak planlanması, izlenmesi, analizi ve değerlendirilmesidir (Pataküt & Babayigit, 2022). İş ortamlarındaki değişiklikler, kuruluşların başarı için stratejilerini sürekli olarak değerlendirmelerini gerektirecektir. Stratejik yönetim süreci, kuruluşların mevcut durumlarını değerlendirmelerine, stratejileri belirlemelerine, bunları uygulamaya koymalarına ve uygulanan yönetim stratejilerinin etkinliğini analiz etmelerine yardımcı olur. Stratejik yönetim stratejileri, beş temel stratejiden oluşur ve çevredeki ortama bağlı olarak uygulamada farklılık gösterebilir. Stratejik yönetim hem şirket içi hem de mobil platformlar için geçerlidir. Stratejik yönetimin genellikle finansal

ve finansal olmayan faydaları olduğu düşünülmektedir. Stratejik bir yönetim süreci, bir kuruluşun ve liderliğinin, bir yönetim kurulunun başlıca sorumluluğunu yerine getirerek, gelecekteki varlığı hakkında düşünmesine ve planlamasına yardımcı olur. Stratejik yönetim, kuruluş ve çalışanları için bir yön belirler. Bir kereye mahsus stratejik planların aksine, etkili stratejik yönetim, bir organizasyonun faaliyetlerini sürekli olarak planlar, izler ve test eder, bu da daha fazla operasyonel verimlilik, pazar payı ve karlılık sağlar. Stratejik yönetim, bir organizasyonun misyonunu net bir şekilde anlaması üzerine kuruludur, gelecekte olmak istediği yere ilişkin vizyonu ve eylemlerine rehberlik edecek değerler içeren süreç, bir organizasyonun hem kısa hem de uzun vadeli hedefler belirleme yeteneğini içeren bir iş yönetimi alt kümesi olan stratejik planlamaya bağlılık gerektirir. Stratejik planlama aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için gereken stratejik kararların, faaliyetlerin ve kaynak tahsisinin planlanmasını da içerir. Bir kurumun stratejilerini yönetmek için tanımlanmış bir süreçte sahip olmak, kuruluşların gelişen teknoloji, pazar ve iş koşullarına ayak uydurmak için hızlı bir şekilde mantıklı kararlar almasına ve yeni hedefler geliştirmesine yardımcı olacaktır.

Stratejik yönetim, bu nedenle bir organizasyonun rekabet avantajı kazanmasına, pazar payını geliştirmesine ve geleceğini planlamasına yardımcı olabilir. Stratejik yönetim stratejilerinin türleri zaman içinde değişmiştir. Modern stratejik yönetim disiplini, köklerini 1950'lere ve 1960'lara kadar takip eder. Alanında önde gelen düşünürler arasında, bazen yönetim çalışmalarının kurucu babası olarak anılan Peter Drucker yer alır. Katkıları arasında, bir işletmenin amacının bir müşteri yaratmak olduğu ve müşterinin ne istediğinin bir işletmenin ne olduğunu belirlediği fikri vardı. Yönetimin ana işi, kaynakları düzenlemek ve çalışanların müşterilerin değişen ihtiyaç ve tercihlerini verimli bir şekilde ele almalarını sağlamaktır. SWOT analizi, kuruluşlar tarafından iş stratejilerini oluşturmak ve test etmek için kullanılan stratejik yönetim çerçevelerinden biridir. Bir SWOT analizi, bir kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini, çevresinin dış fırsat ve tehditleriyle tanımlar ve karşılaştırır. SWOT analizi, bir kuruluşun amaç ve hedefleri üzerinde etkisi olabilecek iç dış ve diğer faktörleri netleştirir. SWOT süreci, liderlere, organizasyonun kaynaklarının ve yeteneklerinin faaliyet göstermesi gereken rekabet ortamında etkili olup olmayacağını belirlemelerine ve bu ortamda başarılı olmak için gereken stratejileri geliştirmelerine yardımcı olur.

Günümüzde ülkeler arasında planlanan ulusal, bölgesel ve küresel rekabetin en önemli dinamikleri arasında Yüksek Öğretim ve onu temsilen üniversiteler belirleyici olarak öne çıkmıştır. Üniversiteler de akademik ve idari özerklik, bilim ve yenilik yapma politikalar, hükümetlerin, toplumun ve öğrenci dünyasının taleplerine cevap verebilme ve bilginin ürüne dönüştürülmesi, bireysel ve dolayısıyla toplumsal refaha katkı yapma sürecinde etkin rol oynamaktadır. Bu nedenle, üniversitelerin iyi yönetilmesi ve uluslararası alanda öne çıkan üniversiteler ile rekabet edebilir duruma gelmesi için yeniden yapılandırılmalar artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durumun gerçekleşebilmesinin, üniversitelerde stratejik yönetim anlayışı ile birlikte, giderek daha profesyonel bir yönetim tarzının benimsenmesi ve uygulanması ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. Üniversiteler en temel sorunları olan yönetim sorunlarının yanında, artan rekabet ortamında özellikle araştırma için, giderek daha çok kaynak yaratma ve finansman sağlama sorunu ile de karşı karşıya kalmaktadır. Bu ihtiyaçların her geçen gün daha da artması üniversitelerin, öncelikle kendi aralarında ve diğer araştırma kurumları ile yoğun bir rekabet ortamı içine girmesini zorunlu kılmaktadır. Yüksek Öğretim kurumlarının kaliteden ödün vermeden var olabilmeleri ve bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için ayrıca, finans

kaynaklarının çeşitlendirmeleri de oldukça önemli hale gelmiştir (Güçlü, 2003). Dünya genelinde Yükseköğretime olan talebin devamlı bir biçimde artması, yükseköğretimin çeşitlenmesi alternatiflerin çoğalması ve mesleklerin küreselleşmesi, rekabetin şiddetli bir biçimde yaşanmaya başladı. Küresel bir yüksek Öğretim pazarı ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, bu pazarın ortaya çıkmasında önemli olan bu üç faktörün etkileri, bölgesel ve uluslararası anlaşmalara da yansımaya başlamıştır. Dolayısıyla, üniversitelerin küresel anlamda başarılı olabilmeleri, vizyon, misyon ve stratejik amaçların gerçekleştirebilmeleri ve kaliteli çıktı ortaya koyabilmeleri, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmeleri ile mümkündür. Kademeli bir geçişi öngören kanun, 2006 yılından itibaren tüm üniversitelerde ‘stratejik plan’ yapmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu noktadan hareketle, üzerinde düşünülmesi ve irdelenmesi gereken konu, bu planların bir zorunluluk nedeniyle mi yapıldığı ve ilgili tarafların katılımının nasıl ve ne şekilde sağlanır. Ayrıca, hazırlanan planların uygulanıp uygulanmadığının ve stratejik yönetim uygulamalarının üniversitelerin performansına hangi ölçüde etki ettiğinin ortaya konulması gerektirir.

Üniversitelerin ‘yönetim sorunlarının’ bir an önce çözüme kavuşturulması, daha iyi yönetilebilmeleri ve ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet eder duruma gelmeleri tüm ülkelerin üzerinde çalışması öncelikli konular arasındadır. Üniversiteler; bilginin üretildiği, ürüne dönüştürüldüğü, topluma sağladığı katkılarla güvenliğin korunması ve refahın artırılması ile sürdürülebilirliği bakımından siyasi anlamda da önemli bir yapıya sahiptir. Türk Eğitim-Sen’in (2009) yaptığı ‘Türkiye’de Üniversite Sorunu ve Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırmada; üniversitelerin akademik, idari unsurları ve öğrencileri ile kendisini yönetebilecek bir kurum olduğu belirtilerek; ‘Kamunun üniversite yönetimleri üzerinde belirleyici olması gerekli midir? Yönetimin profesyonel bir ifl olması sebebiyle, mevcut üniversite yönetimleri bu fiilli profesyonel yöneticilere bırakmalı mıdır?’ soruları sorulmalı ve bu soruların her birinin yeni bir yönetim modeline işaret ettiğini ifade edilerek, üniversite yönetim yapılarının yeniden ele alınması gerektiği belirtilmiştir (Türk Eğitim-Sen, 2009). Bu doğrultuda, Türkiye’deki üniversitelerde stratejik yönetim uygulamalarının düzeyi ve yetersizliği, yani ‘yetersiz yönetim’ çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu sorunun, tüm diğer sorunlara kaynak teşkil ettiği değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile Türkiye’de faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik yönetim uygulamalar ele alınarak, bu uygulamaların üniversitelerin kurumsal performanslarına olan etkileri incelenmeli, bu anlamda devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırma analizi yapılmıştır. Çalışmada stratejik yönetimin önemi üzerinde durularak, Amerika ve Avrupa’da bulunan yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim ele alınmıştır ve Türkiye’de stratejik yönetimin gelişimini değerlendirilmek suretiyle, stratejik yönetim ile kurumsal performans arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada ortaya çıkan bulgular doğrultusunda, üniversiteler açısından ‘stratejik yönetim uygulamalarının’ yetersiz olduğu ve bu durumun üniversitelerin performansların olumsuz etkilediği değerlendirilmiştir. Strateji ve Stratejik Yönetim Küreselleşmeyle birlikte, strateji ve stratejik yönetim kavramlarının daha da önemli hale geldiğini ve gelecekte de bu önemlerini sürdüreceğini söylemek mümkündür. Stratejik yönetimin asıl amaç, stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak, sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek suretiyle dinamik bir yönetim anlayışı ortaya koymaktır. Özgür’e göre (2004) strateji “kuruma istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kurum ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması

ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir". Strateji; "bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar genel olarak bir fileyi elde etmek için izlenen yol ya da amaca ulaşmak için gelişmektir. Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri bir planın uygulaması ya da geniş anlamda bir örgütün ifl amaçlarının gerçekleştirdiği stratejiyi; bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmek, başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmek olarak açıklamaktadır. John M.Bryson'a göre stratejik yönetim bir organizasyonun ne yaptığını varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. (Aktan, 2008). Bir başka tanıma göre stratejik yönetim, rekabet avantajı yaratmak ve avantajını sürdürebilir kılmak için organizasyonun üstlendiği, analiz, karar ve faaliyetlerden ibarettir. (Akgemci ve Gülefl, 2010). Günümüzde yaşanan ekonomik ve sosyal değişim ve gelişmeler, işletme yönetiminin sosyal sistem içerisindeki önemini son derece artırmakta ve yönetim alanında gerçek bir devrimden söz edilir olmuştur. Özellikle, son yıllarda ortaya atılan "Gelecek için Stratejik Yönetim" kavramı organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını, izleme ve kontrolünü inceleyen yeni bir yönetim tekniğidir. (Porter ve McKibbin, 1988).

Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir. (Howe'dan aktaran Erefl, 2004). Bu kararlara alırken hiç şüphesiz ki stratejik yönetim sürecini etkin kullanmak, çevresel tarama ve analizlere gereken önemi göstermek gereklidir. Çünkü, yoğun bir çevre analizi kapsamlı bir karar alma sürecinin en önemli öğelerinden birisidir (Hambrick) stratejik planlama eğitim kurumları için hayati derecede önemlidir. Stratejik planlama ile rekabet edilebilecek eğitim politikalarının geliştirilmesi ve bu kurumların çevreye uyum sağlayarak daha iyi bir geleceğe yönlendirilmesi mümkündür (Yüzbaşıoğlu, 2004). Ülkelerin politika belirleme süreçlerinde, üniversitelerde yapılan araştırmaların ticarileştirilmesi ulusal rekabette temel bir tetikleyici olarak ortaya çıkmıştır (Özalp, 1988). Günümüzde üniversitelerde; yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi üç temel parametre ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, üniversitelere yüklenen roller yeniden tanımlanmakta, yeni üniversite anlayışı ve modelleri üzerinde durulmaktadır. (Duderstadt ve Wulf'den aktaran Küçükcan ve Gür, 2010). Buna bağlı olarak YÖK (2007), Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi raporunda, bilgi toplumuna ve ekonomisine geçişleri sürecinde değişiklik toplum kesimlerinin üniversiteden artan beklentilerine vurgu yapılmıştır.

Üniversitelerin bu beklentilere cevap verebilecek değişimi gerçekleştirebilmek ve küresel rekabette yer alabilmek için daha iyi yönetilmeleri gerektiği, bu nedenle stratejik yönetim yaklaşım üzerinde durmalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Amerika ve Avrupa'daki Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim ABD üniversiteleri stratejik yönetimi 1970'leri başlarında ilk defa efektif bir yönetim planlama araç olarak kullanmaya başlamışlardır. Aynı zamanlarda bazı Avrupa üniversiteleri de stratejik yönetimi benimsemeye başlamıştır. 1990'larda stratejik planlamayı uygulayan hem Avrupa hem de ABD'deki üniversitelerin sayısı hızlı bir şekilde artmıştır. ABD yükseköğretim kurumları tarafından benimsenen stratejik yönetim modelinin kurumsal stratejik planın kısa bir versiyonu olduğunu söylemek mümkündür (Luhanga, Mkude, Mbvette, Chijoriga ve Ngirwa, 2003, s. 54). Özellikle Amerika'da 1980'li yıllar üniversiteler açısından oldukça önemli bir dönemdir. Bu dönemde araştırma üniversitelerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte, toplumun üniversitelere olan

bakışında da belirgin bir değişiklik meydana gelmiştir ve toplumun üniversitelere olan talebi hızla artmaya başlamıştır. Ancak, 1990 ve 1991’li yıllarda ekonomide yaşanan durgunluk üniversiteleri de etkilemiştir. Özellikle bu dönemde kaynakların kısıtlı olması hem devlet hem de özel-vakıf üniversitelerindeki araştırmalarda ciddi bir azalma meydana getirmiştir (Geiger, 1994, s. 67–77). Avrupa’da ise birçok OECD ülkesinin yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama 1980’lerin başlarında önemli hale gelmiştir. İngiltere’de 1984–1989 yılları arasında tüm üniversitelerin sonraki bütçe tahsislerine bir temel olmak üzere fon sağlayan ajanslarına stratejik planlar hazırlayıp teslim etmeleri istenmiştir. Ayrıca hükümet, stratejik plana sahip olmayan kamu üniversitesinden fonların geri çekme tehdidinde bulunmuştur. Neticede tüm üniversiteler stratejik planların yapmak zorunda kalmışlardır. 1990’da Norveç’teki tüm yükseköğretim kurumlarından kurumsal sonuç odaklı planlama hazırlamaların ve onların şimdiki durumunun analizi ile gelecekteki hedeflerinin tanıtımını içeren 5 yıllık stratejik planlarını sunmaları istenmiştir. (Luhanga, Mkude, Mbvette, Chijoriga ve Ngirwa, 2003, s. 69). Aynı zamanda Hollanda, Fransa ve Almanya üniversitelerinden düzenli kalkınma planları ya da projeleri hazırlanmaları talep edilmeye başlanmıştır. Belçika’da zayıf devlet müdahalesine rağmen kurumlar gönüllü bir şekilde stratejik planlama yapmaya karar vermişlerdir.

Avrupa üniversitelerinin stratejik planlamaya kalkışmamalarının üç ana sebebi bulunmaktadır: Bunlar; (1) toplumsal kalite, miktar talebi ve sosyal sermayedeki karmaşıklık, (2) yetersiz ve azalan devlet fonları ile (3) kaynakların etkili kullanılması amacına yöneliktir (Luhanga, Mkude, Mbvette, Chijoriga ve Ngirwa, 2003, s. 70). Amerika’da ise kamunun üniversitelere aktardığı bütçede meydana gelen azalma, üniversiteler arasındaki rekabet, yükseköğretime olan talebin artması, yeni eğitim modellerinin ortaya çıkması ve işgücü piyasası ihtiyaçlarındaki değişim gibi nedenler yükseköğretim kurumların yeni kaynak arayışlarına yönelmeleri ve bunun sonucu olarak üniversiteler stratejik planlama yapmaya başlamışlardır. Özellikle kaynak ihtiyacı gibi temel problemler, üniversiteleri gelir getiren faaliyetlere yönlendirmek suretiyle kaynakların çeşitlendirmeye zorlamıştır. (Luhanga, finansman sağlama, tanınma gibi unsurlar yükseköğretimi pazar odaklı hale getirmiştir. Teknoloji ile birlikte yarışma kültürünün artması, yükseköğretim alanına yeni oyuncuların girmesine neden olmuştur, bu durum ABD ve Kanada ile birlikte Avrupa’daki yükseköğretim kurumlarını da yakından etkilemiştir (Rehber, 2007). Dolayısıyla üniversitelerde stratejik planlar önemlidir ve kurumun bugünkü durumdan vizyon diye tanımlanan ilerideki istenilen duruma nasıl ulaşılacağını gösterir. Kurumun çevreyi ve fırsatları daha iyi tanıyarak performansını artırmasına yardımcı olur. Bunlar, kurumun rekabete dayalı şartlar ve kendisinin stratejik yerinin değerlendirilmesinin, ‘neden stratejik planlama sürecinde gerekli’ olduğunun temelini oluşturur. Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde, yükseköğretim kurumları insan kaynağını geliştiren merkezler olarak, ülkelerin başta ekonomik olmak üzere, her alanda kalkınması ve geliştirmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu bakımdan stratejik planlama eğitim kurumlar için hayati derecede önemlidir. Stratejik planlama ile rekabet edilebilecek eğitim politikalarının geliştirilmesi ve bu kurumların çevreye uyum sağlayarak daha iyi bir geleceğe yönlendirilmesi mümkündür (Nayeri ve Mashhadi ve Mohajeri, 2008). Ülkelerin politika belirleme süreçlerinde, üniversitelerde yapılan araştırmaların ticarileştirilmesi ulusal rekabette temel bir tetikleyici olarak ortaya çıkmıştır. (Özalp, 1988). Günümüzde üniversitelerde; yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi üç temel parametre ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, üniversitelere yüklenen roller yeniden tanımlanmakta, yeni üniversite anlayışı

ve modelleri üzerinde durulmaktadır (Duderstadt ve Wolf'den aktaran Küçük can ve Gür, 2017). Buna bağlı olarak YÖK Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi raporunda, bilgi toplumuna ve ekonomisine geçerli sürecinde değişiklik toplum kesimlerinin üniversiteden artan beklentilerine vurgu yapılmıştır. Üniversitelerin bu beklentilere cevap verebilecek değişimi gerçekleştirebilmek ve küresel rekabette yer alabilmek için daha iyi yönetilmeleri gerektiği, bu nedenle stratejik yönetim yaklaşım üzerinde durmalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

Batı Avrupa'daki çoğu üniversitenin artık açık bir misyon beyanı vardır. Ancak pek çoğu halkla ilişkilerin ötesine geçmeyi başaramadı. Esas olarak pazarlama amaçlarına yönelik belgelerin faydalı olması için bir misyon beyanı, neyin ne olduğu konusunda geniş çapta paylaşılan ve net bir görüşe sahip olmalıdır. Üniversitenin amaçları ve bunu nasıl sürdüreceği konusunda misyonunda uluslararası araştırma üniversitesi, akademik personelin görevlerinde temel araştırma ve bilimsel yayınlar hâkimdir. Aynı zamanda bu baskın hedef aktif bir hedefle el ele gitmelidir. Aynı araştırmadan kaynaklanan pazarla ilgili fırsatları araştırılır. Uygulama odaklı bu tutum, ekonomik ve Flaman bölgesinin kültürel faydasıdır. Ayrıca bu odak görev beyanı IMEC girişimi bu misyona mükemmel bir şekilde uymuştur. Karar vericiler için güvenli bir rehberlik sağlamak yapılacak dersleri bildirmek izleyebilecekleri eylemler bundan sonra yapacaklarından oldukça emin olmak. Bir üniversitenin misyon ifadesi bir şekilde onun Anayasasıdır. Bu nedenle, merkezi olmayan karar için de önemli bir ön koşuldur. Herkes misyonu gerçekten anlarsa, liderlik yapabilir. Katı yukarıdan aşağıya komut yerine geniş hedeflerle çalışır böyle bir birey olarak bunu nasıl yapmanız gerektiği, hemen hemen size ait işletme değil birlikte kontrol olacak kurumun kendi başarılarından öğreneceği kalıcı öz değerlendirme süreçleri ve başarısızlıklar durumudur. İkinci olarak IMEC hikâyesi, inisiyatifi ve karar verme yetkisinin büyük bir kısmını Üniversite hiyerarşisinde daha düşük seviyeler bu durumda bir bölüm, örgütsel teoriye göre Üniversiteler profesyonel organizasyonlar olarak sınıflandırılmalıdır. Bu tür organizasyonlarda uzmanlık rektörlükte veya uzak bir şekilde hükümette bulunmaz ancak bilim adamları laboratuvarlarında ve öğretim salonlarında bulunmaktadır. Üçüncü olarak, biraz daha güçlü bir taraf lehine bir savunma yapılmalıdır. Bir Üniversite ortamında yaygın olandan daha fazla çağdaş teknoloji ve artan ölçek ekonomisi, önceliklerin belirlenmesini ve Yüksek Öğretimdeki geleneksel baskıya direnerek bir eşitlikçi kaynak tahsisi olur. Öte yandan, koruma ihtiyacı olan bilimin yeni yollarını keşfetme özgürlüğünün harekete geçirici gücü çalışma birimleri için olduğu kadar bireyler için de araştırma ve yeni paradigmalar IMEC örneği, başkalarıyla bir ağ kurarak üniversiteler, poli teknikler ve endüstriyel firmalar, neyin sınırları dramatik bir şekilde değiştirilebilir ya da birdenbire mümkün olur. Daha önce ve birlikte düşünülemez yeni ortaklarla farklı bir dünyada çalışmak tamamen farklı boyutta araştırma sözleşmeleri modern zamanlarda herhangi bir Üniversite her şeyi yapmak için ya da belirli aktiviteleri seçici olarak azaltmayı olumlu bir ağ oluşturmayı gerektirir.

Bugün Batı Avrupa'daki Yükseköğretime bakıldığında, bu ağ büyük olasılıkla üniversitelerin örgütlenmesindeki baskın yeni özellikler ve onların çalışma şeklidir. Son on yılda, çoğu Avrupa Üniversitesi, Üniversiteler arası ağ ile en azından bunun nedeni "AB Çerçeve Programları" ya da çoğu zaman, bu Avrupa finansman modu sıklıkla diğer Üniversitelerin de ulus ötesi katılımını gerektirir. Endüstriyel ortakların aktif katılımı ile şüphesiz bunlar çerçeve programları ile önemli nitelikler olmuştur. Avrupa'nın Uluslararası antlaşması ve ortalama kalite iyileştirmesi adına araştırma ve eğitim ancak ve ancak ABD ile karşılaştırıldığında, gerçekten en iyi temel araştırmalarda çok daha az

performans ve yenilikleri getiren zenginliği gösteriyorlar. Amaçları, Avrupa finansman çabasını kısa vadede uzaklaştırmaktır. İnsan sınırlarında çalışan kapsamlı araştırma üniversiteleri bilgi, uluslararası rekabet ortamında, araştırma ile ve öğretim sıkıca iç içe geçmiş ve mükemmelliğin tek olduğu yerde ödül ve ek kaynaklar elde etmek için kriterler herhangi bir artış Avrupa araştırma fonlarında temel araştırmalara öncelik verilmelidir. Aynı zamanda başarılı mükemmeliyet merkezlerinin yaratıcılar tarafından yaratılmadığını belirtmek önemlidir. Şu veya bu kararname, ancak Avrupa çapında daha büyük bir kararnamenin sonucu olmalıdır. İlk etapta büyüklük ve ölçek ekonomisi sorunu vardır. Doksanlarda, büyük bir birleşme hareketi vardı. Bununla birlikte, ortalama öğrenci sayısı hala 4700'den fazla değil, her biri birçok geniş ve örtüşen program kaynağı ve daha fazlası için yalvarır bir rasyonalizasyondur. Bu can sıkıcı sorun, çoğu zaman can sıkıcı personelle sonuçları şimdi derneklerin kucağına itiliyor. Akademik meslek için kuşkusuz çok şey değişecektir. Bu istikrarlı ve tanıdık bir ortamın ve de meslektaşlar arası tutumun korunması kişisel düşüncelere yer bırakan yaşa ve yaşat ilkesi tehlikeye attırmaktadır. Ölçek ekonomisi, çok daha profesyonel bir kalite yönetimi sergiler ve sergilenen bu yaklaşım düşük performansı ayıklamak için daha az çekici programlar daha kolay ve esnek kariyer yolları profesörler normal bir sonuç olacaktır. Mükemmeliyet merkezlerinde iş birliği hedeflenen ilişkilendirme daha fazla performans baskısı ve daha yüksek

Standartlar tek aşamalı okullar için, muhtemelen bakımı zor bir görev olabilir. Üniversitenin hâkim olduğu bir ortamda mesleki karakter güçlü bir şekilde araştırma taraflıdır. Beşinci sırada, IMEC hikâyesi, seçim yapmanın hayatı önemini öne sürüyor. Mevcut stratejik yönetim modellerinden en çok tercih edilen belirli bir ortamda belirli bir Üniversite için uygun açıklığa kavuşturmak üç noktanın ana hatları üzerinde bir süre durmakta yıllar içinde, stratejik karar için bu temel çerçeve farklı düşünce okullarına göre zenginleştirilmiş ve çeşitlendirilmiştir. Davranış ve arzu edilen sektörel farklılıklar hakkında organizasyon teorisi.

Yapılar örneğin, seri üretim endüstrisi bir başkasını gerektirebilir. Yükseköğretim sektöründen daha fazla yaklaşım, Yüksek Eğitim, bir üniversite yerine belirli bir modeli kullanmayı tercih edebilir (Babayiğit, 2021). Önemli olan tutarlı ve hedef odaklı planlama okulu, güçlü bir stratejik yönetimin temel çerçevesi olan ayrılık yapmaktan düşünme ve süreci alt bölümlere ayıran bir planın merkezi rolü adımlar dizisine dönüştürülür. Her adım düzgün bir şekilde tanımlanmış ve belgelenmiştir. Genel strateji şu şekilde bölünmüştür, her biri ulaşılabilecek bir dizi hedefe ve yapılacak bir bütçeye sahip alt tabakalar bu mümkün olup olmadığını kontrol etmek için sıkı kontrol mekanizmaları kullanılmaktadır. Planlama talimatları planda belirtildiği şekilde gerçekleştirilir. Kuşkusuz böyle bir yaklaşımda, tepenin kurumu zorlayan yüksek vasıflı teknisyenlerin bürokrasisi katı ve esnek olmayan resmi plan çoğu zaman, böyle bir model aynı zamanda verimli bir organizasyon için gerekli olan örgütsel iklim ve kültürel gereksinimler stratejik yönetimin başlangıç yıllarında, planlama okulu konusunda karar alınması gerekliliği konusunda ısrar etmesi çok faydalı olmuştur. Gerçek veriler, sıkı analiz, tutarlı bir çerçeve ve net hedefler eleştirilerine rağmen planlama okulu günümüzde de uygulanmaktadır. Bunun ne anlama geldiği de aynı derecede kısa bir şekilde açıklığa kavuşturulmuştur. Uluslararası itibar, akademik çeşitlilik, sağlam bir finansal temel ve parlak personeli çekmek için mükemmel bir öğrenme ortamının yaratılması London School of Economics açık bir şekilde bunu misyonları olarak görüyorlar. Sorumluluk, en

azından dezavantajlı öğrenciler için fırsatlar yaratarak Stratejik yönetimlerinde en etkileyici olanı aşırı detaydır.

SONUÇ

Son yıllarda Yüksek Öğrenim kurumlarının çoğu bir veya başka bir stratejik yönetim biçimi tercih etmektedir. Sonuçlar sıklıkla beklentilerin altında kaldı. Bunun ana nedeni büyük olasılıkla, endüstri için kullanılan modelleri düşüncesizce kopyalamanın cazibesiydi. Çok kolay bu tür yapıların tamamen farklı bir amaç için tasarlandığını ihmal edildiği gibi Yüksek öğrenimde stratejik iş için doğru olandan daha fazlası yönetimin belirli konulara keskin bir gözle bakılmasını gerektirmektedir. Bu sektörün örgütsel özellikleri gerçekten ne olduğunu bulmak için güvenmek yerine Üniversitelerde stratejik yönde karar verme durumu ve bu durumlar adına için yine başka bir yönetim gurusunun bir başka kuralcı modeli çok önemlidir. Günümüz eğitim dünyasında çarpıcı olan, eğitimin şaşırtıcı gücüdür. Bunu yaparken çoğu stratejik ittifaklar küreselleşen dünyada yetenek için üniversiteler arası rekabet çekici ve en iyi personeli ve öğrencileri elde tutmak, ödüllendiren bir tahsis sistemi gerektirir. Mükemmellik, merkezi olmayan karar vermeye izin verir ve aşağıdan yukarıya mükemmellik merkezlerinin büyümesi mümkün kılar. Eşitlikçi gelenekte akademik özgürlük, çoğu üniversite için bir direksiyon çekirdeğinin güçlendirilmesi ancak bu sadece üniversiteye karşı gelenek değil, aynı zamanda merkezi olmayan karar verme hassas bir denge yukarıdan aşağıya komutlarla değil, ilham veren liderlikle ulaşılabilir. Bayrak sallayan tip, bu tür bir yönlendirme, genel olarak paylaşılan bir vizyon tarafından yönlendirilir. Yavaş yavaş kurumun kurumsal kültürüne yerleşmiştir özel şartlara tam olarak uyarlanmaları şartıyla yükseköğretimin özellikleri, geleneksel modellerden bazıları endüstriden stratejik yönetim, düzenli bir yaklaşıma katkıda bulunabilen stratejik karar verme sürecidir. Bunlar arasında sözde öğrenme okulu modern bir üniversitenin karmaşıklıklarıyla başa çıkmak için öne çıkıyor.

KAYNAKLAR

- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Journal Of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(1).
- Babayiğit, M. V. (2021). *Is Distance Learning Really Efficient in Developing Language Skills of EFL learners? A Case of Three English Elementary Level Students*. 11th ECLSS Conferences on Language and Social Sciences, 709-713, 02-03 February 2021, Gjakova, Kosovo.
- Cizrelioğulları, M. N., & Babayiğit, M. V. (2017). *The Mediating Role of Ethical Leadership Between The Psychological Capital and Job Satisfaction Levels of the Immigrant Employees In North Cyprus Hotel Industry*. 7th Advances In Hospitality Tourism Marketing Management (AHTMM) Conference.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-173.
- Geiger, R. L. (1994). Research universities in a new era: From the 1980s to the 1980s. In A. Levine (Ed.), *Higher learning in America: 1980-2000* (pp. 67–85) (2nd ed). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Luhanga, M., Mkude, D. J., Mbvette, T. S. A., Chijoriga, M. M., and Ngirwa, C. A. (2003). Strategic planning and higher education management in Africa: The University of Dar es Salaam experience. Tanzania: Dar Essalaam University Press.
- Nayeri, M. D., Mashhadi M. M., and Mohajeri, K. (2008). Universities strategic evaluation using balanced scorecard. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 2(1), 308–313.
- Özalp, İ. (1988). İşletmelerde Stratejik Planlama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 33-42
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, 207-254. Wolf, C. ve Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43 (6), 1754-1788.
- Pataküt, U., & Babayiğit, M. V. (2022). Konaklama işletmelerinde stratejik yönetim Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti örneği. *International Journal of Tourism, Education, Language, Social Science Studies*, 1(1), 29–38.
- Rehber, E. (2007). Dünyada değişen yükseköğretim ve kalite anlayışı. *Değişim Çağında Yüksek Öğretim*, 1, 211-243. *Yaşar Üniversitesi Yayınları*.

- Türk Eğitim-Sen (2009). Türkiye’de üniversite sorunu ve üniversite çalışanları üzerine bir araştırma. 24 Mart 2014 tarihinde <http://www.turkegitimsen.org.tr/lib_basili/94.pdf> adresinden erişildi.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim ve planlama açısından stratejik maliyet yönetimine enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 387-410.