

KAMU ÜNİVERSİTELERİNDE BÜTÜNLEŞİK STRATEJİK YÖNETİM

Dr. Elif Genç Tetik

Paradigma Akademi



KAMU ÜNİVERSİTELERİNDE BÜTÜNLEŞİK STRATEJİK YÖNETİM

Dr. Elif Genç Tetik

ISBN: 978-625-6905-17-7

Paradigma Akademi Yayınları

Sertifika No: 69606

Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım

Fetvane Sokak No: 29/A

ÇANAKKALE

e-mail: fahrigoker@gmail.com

Yayın Sorumlusu

Nevin SUR

Tasarım&Kapak

Himmet AKSOY

Matbaa

Meydan Baskı Fotokopi

Sertifika No: 70835

Kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarlarına aittir.

Bu Kitap T.C. Kültür Bakanlığında alınan bandrol ve
ISBN ile satılmaktadır. Bandrolsüz kitap almamız.

Mart 2023

Paradigma Akademi



Elif GENÇ TETİK

Elif Genç-Tetik, Kocaeli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nden 2010 yılında mezun olmuştur. 2013 yılında Birleşik Krallık'taki Queen Mary-Londra Üniversitesi'nde Kamu Politikası alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2014 yılında Cardiff Üniversitesi'nde Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri alandaki tezsiz yüksek lisans eğitimini tamamlamış, 2018 yılında aynı Üniversite'nin Yönetim Fakülte'sinden Kamu Yönetimi alanında doktora derecesini almıştır. 2019 yılından bu yana Hitit Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyeliği görevine devam etmektedir.

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI.....	19
-------------------------	----

2.1. Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim.....	19
2.1.1. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	31
2.1.2. Kamuda Strateji Geliştirme ve Planlama	45
2.1.3. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TASARIMI.....	67
---------------------------------------	----

3.1. Araştırmanın Bağlamı	67
3.1.1. Stratejik Yönetimin Üst Politika Belgelerindeki Yeri	52
3.2. Araştırma Paradigması	78
3.3. Araştırma Metodolojisi ve Yöntemi	79
3.4. Veri Toplama Yöntemi.....	84
3.5. Veri Analiz Yöntemi	85
3.6. Örneklemenin Çerçevesinin Belirlenmesi.....	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZLER VE TARTIŞMA	87
-----------------------------	----

4.1. Betimsel Analizler	87
4.2. Rapor Puanlarının Sayısal Analizleri	101
4.2.1. Misyon, Vizyon, Stratejik Amaç ve Hedefler	108
4.2.2. Kalite Güvencesi; Eğitim ve Öğretim; Araştırma ve Geliştirme; Toplumsal Katkı ve Yönetim Politikaları.....	109
4.2.3. Kurumsal Performans Yönetimi	110
4.2.4. Kalite Komisyonu.....	111
4.2.5. İç Kalite Güvencesi Mekanizmaları (PUKÖ çevrimleri, takvim, birimlerin yapısı).....	111

4.2.6. Liderlik ve Kalite Güvencesi Kültürü.....	113
4.2.7. İç ve Dış Paydaşların Kalite Güvencesi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Yönetim ve Uluslararasılaşma Süreçlerine Katılımı.....	114
4.3. İç Değerlendirme ve Akreditasyon Raporlarının Karşılaştırmalı İçerik Analizi	115
4.4. Stratejik Planların İçerik Analizleri.....	145
4.4.1. Üniversite T6:.....	146
4.4.2. Üniversite T1:.....	147
4.4.3. Üniversite T5:.....	149
4.4.4. Üniversite T4:.....	149
4.4.5. Üniversite T2:.....	150
4.4.6. Üniversite T3:.....	152
4.4.7. Üniversite K6:.....	153

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	155
5.1. Araştırmanın Sonuçları.....	155
5.2. Araştırmanın Teorik ve Yöntemsel Katkıları	164
5.3. Kamu Sektörü Uygulamaları için Öneriler.....	166
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	169
5.5. Gelecek Araştırmalar için Öneriler.....	171

KAYNAKÇA	173
-----------------------	------------

ÖNSÖZ

Yarım asırlık bir dönemdir kamu sektörü alan yazını ve ona paralel gelişme gösteren sahadaki pratikler çeşitli yönetim teknikleri ve yöntemlerinin kullanımıyla bir değişime sahne olmaktadır. Stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi, veri yönetimi gibi adlandırmalarla kamu yönetimi kurum ve kuruluşlarında uygulama alanı bulan bu araçların, başarılı bir kurum yönetimi için gerekli olduğuna dair elle tutulur kanıtlar da oluşmaya başlamıştır. İyi işleyen örgütler yaratmak isteyen kamu yöneticileri bu modelleri kurumlarına özgü şekillerde kullanarak başarılı sonuçlar elde etmeyi hedeflemektedirler. Bununla birlikte tüm bu adı geçen yöntemlerin birbirinden bağımsız bir biçimde uygulanmasının beklenen yararları sağlamayacağı da alan yazında tartışılan hususlar arasındadır.

Buradan hareketle kamu sektöründe kullanılan yönetsel enstrümanların bir arada değerlendirilmelerinin ortaya çıkaracağı faydanın daha fazla olacağı, bu çalışmanın ortaya koymak istediği temel argümandır. Bu nedenle araştırma bütünlük stratejik yönetim ismiyle farklı teknikleri kapsayacak bir çerçeve model önerisi sunarak, yükseköğretimde toplam kalite yönetimi, strateji geliştirme ve planlama ile performans yönetimi araçlarını birbirlerini tamamlayan öğeler olarak birleştirmeyi hedeflemektedir.

Bu kapsamda kitap, Türkiye’de bu uygulamaların kendine en çok yer bulduğu alanlardan biri olan yükseköğretim üzerine çalışmasını odaklayarak doküman analizi yöntemiyle nitel bir çalışma ortaya koymaktadır. İnceleme alanı olarak Türk yükseköğretiminde faaliyet gösteren kamu üniversiteleri

seçilmiş; bu kurumlardan bütünleşik stratejik yönetim yaklaşımını ve araçlarını en doğru kullandığını akreditasyona hak kazanmasıyla gösteren on yedi üniversite araştırma kapsamında incelenmiştir.

“Kamu Üniversitelerinde Bütünleşik Stratejik Yönetim” isimli bu kitap, çalışma konusunun kapsamı ve ele aldığı bağlam itibariyle kamu yönetimi literatürüne sunulan orijinal bir katkı olma özelliğini taşımaktadır. Kitap sadece stratejik yönetim ve yükseköğretim ile akademik olarak ilgilenenler için bir kaynak değil aynı zamanda kamu yönetimi sahasında bu faaliyetleri yürütmekte olan yöneticiler, bürokratlar ve kamu çalışanları için de bir başvuru kaynağı olacaktır.

Ayrıca bu kitabı lisansüstü eğitim yıllarımdan başlayıp günümüze kadar sürdürdüğüm akademik ilgi alanlarımdan ve sahadaki tecrübelerimden süzerek oluşturduğum birikimimin bir çıktısı olarak sunmaktayım. Modern yönetim tekniklerinin kamu sektöründe kullanımı üzerine yaklaşık on yıl önce doktora eğitimi yıllarımda edinmeye başladığım bu ilgi, kamu yönetimi alanında faaliyet gösteren bir akademik araştırmacı olarak bakış açımı şekillendirmiştir. Doktora eğitimi sonrası akademik çalışma hayatıma başladığım Hitit Üniversitesi’nde Stratejik Yönetim ve Kalite Ofisi Koordinatörü olarak yaklaşık dört yıldır sahada edindiğim tecrübeler ile Yükseköğretim Kalite Kurulu’nda dış değerlendirici olarak yürüttüğüm faaliyetler ise akademik birikimimi pratikle birleştirmeme olanak sağlamıştır.

Bu kitap, Hitit Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Programı kapsamında desteklenen “Kamu Üniversitelerinde Kalite Süreçlerinde Bilgi Transferi ve Dönüşümü” isimli projemin bir çıktısı olarak hazırlanmıştır. Hitit Üniversitesi’nde stratejik yönetim faaliyetlerini birlikte sürdürdüğüm değerli çalışma arkadaşlarıma, akademik hayatımın her aşamasında olduğu

gibi kitabın hazırlanmasında da katkılarını esirgemeyen Zeynep AKIN' a ve varlığıyla yoluma ışık tutan hayat arkadaşım Mustafa Onur'a bu vesileyle teşekkürlerimi sunarım.

Faydalı olması temennisiyle...

Dr. Elif Genç-Tetik

14.01.2023

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Kamu kurumlarının yönetimi ve hizmet sunum yöntemlerine ilişkin alan yazında pek çok tartışma ve farklı görüş bulunmaktadır. Kimi araştırmacılar kamu sektörünün farklı paydaşları içine alan çok yönlü doğasının sistemli ve yenilikçi bir bakış açısıyla çağın gerektirdiği niteliklere uyum sağlaması gerektiğini savunurken, diğerleri kamu idari alanının ülkelere özgü olan köklü geleneklerini korumaları, ancak yönetsel kültürün kodlarında bulunan özelliklerin iyi bir kamu hizmeti sunumunu doğuracağını ifade etmektedirler (Pollitt ve Bouckaert, 2004). Bu dikotomi kamu yönetimi sahasının sistematik bir şekilde ilerlemesini zaman zaman güçleştirse de farklı görüşlerin zenginleştirdiği bir çalışma sahası olmasına da fayda sağlamaktadır.

Yönetim faaliyetinin insanlığın tarih sahnesine çıktığı ilk çağlardan bu yana var olduğu düşünüldüğünde, yönetim disiplininin bilinçli veya bilinçsiz, sistematik ya da sistematik olmayan, yazılı ya da sözlü, farklı formların bir sentezi olarak bugünkü halini aldığı söylenebilir. (Hofstede, 2001) yönetimin ülkelerin kendi değerleri, inançları, tutum ve davranışları, pratikleri, varsayımları, duygu ve düşünce kodlarıyla bir bütün olarak üretildiğini; bir yönetim kültüründe iyi işlediği düşünülen yöntemlere diğer bir kültür elbisesinin giydirilmesinin her zaman aynı başarı sonuçlarını vermeyeceğini ileri sürmektedir. Örneğin, köklü Anglosakson idari teamülleri Kıta Avrupa'sına kıyasla farklılık arz etmekte, bu güçlü yönetim geleneklerinin

dünyadaki diğer ülkelerce yapılan adaptasyon uygulamaları ise çoğu zaman ya yarım kalmakta ya da başarısız birer girişim olmanın ötesine geçememektedir (House vd., 2004; Borins, 2008). Bu noktada sorulması gereken sorulardan bir tanesi, ülkelerin yönetsel kültürlerinin ve uygulamalarının dış etkilerden tamamen bağımsız olarak; gelişmesinin mümkün olup olmayacağı ve kamu yönetimi uygulamalarında gelişen izlek bağımlılığının alan yazında gelişmesi muhtemel yeniliklere izin verip vermeyeceği sorusudur.

Kamu yönetimi disiplininin ontolojik gelişimine bakıldığında, siyaset bilimi, sosyoloji, ekonomi, işletme gibi ilgili ve ilişkili olduğu alanlardan etkilendiği, bu alanların kuram ve teorileriyle şekillenen bir yapısı olduğu görülebilir. Klasik yönetim kuramları işletme odaklı bir bakış açısını kamu yönetimi alanına uygun görürken, neo-klasik yaklaşımlar ise üretim ve verimlilik odaklı anlayışlarıyla alanı domine etmektedirler. Öte yandan siyaset biliminin içinden doğan kamu yönetimi alanının, bu bilimin alt bir disiplini olarak mı yoksa bağımsız bir alan olarak mı ele alınması gerektiği sorunsalı, 19. yüzyıldan bu yana akademik yazında süregelen bir tartışmaya konu olmaktadır. Weberyan anlayışa alternatif olan akımlar da bu çizgide ilerlemeye devam etmiş, 1980 sonrasında gelen yönetim yaklaşımları kamu yönetiminde bir kimlik krizi yaşanmasına sebebiyet vermiştir (Miller ve Yang, 2008). Mintzberg'in (1978) ifade ettiği gibi 1970 sonrasında Yeni Kamu Yönetimi "fil gibi koşan" bürokratik ve hantal yönetimlere bir itiraz olarak pozitivist, anti hiyerarşik ve kamu çıkarını ön planda tutan demokratik vatandaşlık anlayışını önelemiştir. Yaklaşık on yıl sonra özellikle Anglosakson ülkelerde yaygın bir şekilde kendine yer bulan Kamu İşletmeciliği Yaklaşımı ise özel sektörün yöntem ve tekniklerinin kamu sektörüne uyarlanmasının etkili, verimli ve ekonomik bir yönetimi

doğuracağını savunmuş, bu doğrultuda özellikle dönemin muhafazakâr hükümetleri tarafından sahiplenilmiştir (Ferlie vd., 1996).

Avrupa’da Christopher Hood’un *Tüm Mevsimler İçin Bir Kamu Yönetimi* (A Public Management for All Seasons) makalesi ile Osborne ve Gaebler’in *Hükümeti Yeniden İcat Etmek* (Reinventing Government) isimli kitabı, idari reformlar üzerinde domino etkisi yaratarak akademik ve pratik olarak kamu yönetimi alanını etkileri altında bırakmışlardır Yeni Kamu İşletmeciliği sadece ortaya çıktığı ülkelerde değil aynı zamanda dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde popülerlik kazanmış ve uygulama alanı bulmuştur (Pollitt ve Bouckaert, 2004). Bununla birlikte özellikle yönetim geleneği bu işletme temelli kamu yönetimi anlayışına uygun olmayan ülkelerde kullanılsa da başarılı sonuçlar alınamamıştır. Kamu İşletmeciliği dalgasının da sönümlenmesiyle Kıta Avrupası idari geleneği ve bu gelenekte etkilenen ülkelere uygun yeni bir anlayış sunmak amacıyla Neo-Weberyan devlet yaklaşımı ortaya atılmış, vatandaş katılımını önceleyen yaklaşımların sağlam hukuki temellere dayandırılması gerektiği bu anlayışın en önemli hedeflerinden birisi olmuştur. Neo-Weberyan devlet geleneksel ve bürokratik kamu yönetimine yeni yaklaşımlar önerilmesine bölgesel bir model önerisi olarak sunulmuşsa da beklenildiği kadar rağbet görmemiştir (Dunn ve Miller, 2007). Son yıllarda kamu işletmeciliğinin yol açtığı verimlilik ve çıktı odaklı yönetim fikrinin ciddi eleştirilere maruz kalmasıyla ortaya atılan bir diğer anlayış Kamu Değeri Yaklaşımıdır. Kamu Değeri Modeli en temelde devletin nihai hizmet sunumunu vatandaşa yaptığını, dolayısıyla vatandaş memnuniyetini öncelemesi gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda kamu sektöründe elde edilen faaliyet sonuçlarının kamusal fayda sağlayacak şekilde düzenlemesi gerektiği iddia edilmektedir. Kamu İşletmeciliğinin en yaygın olarak kullanıldığı Anglosakson ülkeleri başta olmak üzere dünyanın çeşitli yerlerinde hem teori hem de pratikte uygulama

alanı bulan Kamu Değeri Yaklaşımı, topluma katkı odaklı yönetim anlayışını yerleştirmeyi amaçlamaktadır (Moore 1995).

Kamu yönetimi disiplininde gelinen nokta itibariyle farklı bakış açılarından oluşan bir alan yaratma çabası içinde yürütülen çalışmaların var olduğu görülse de bunların aynı sınırlı çerçevede oluşturulduğunu söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Yönetim biliminin Frederick Winslow Taylor ve Henry Fayol gibi mühendisler tarafından başlatılan verimlilik odaklı doğası, Max Weber ile birlikte bürokratik modelin yerleşmesiyle ve aslında kamu yönetiminin kendi varlığını gösterebileceği bir yapıyı bulmasıyla sonuçlanmıştır (Keulen ve Kroeze, 2014). Fakat uzun süre kamu yönetimi alanında tek hakim model olan bürokrasi, bir takım sosyal ve iktisadi etkiler neticesinde ortaya çıkan yeni konjonktüre uyum sağlama konusunda yetersiz kalmış ve yerini farklı yaklaşımlara bırakmıştır (Mitchell ve Simmons, 2021).

Kamu yönetimi alanında karşılaşılan sorunlara yeni bir çare arayışı sonucu ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı alanı siyaset bilimine, Yeni Kamu İşletmeciliği ise işletme yönetimine doğru yakınlaştırmıştır. Tam da bu yıllarda ortaya çıkan globalleşme trendi, tüm akımları farklı ülkelerin kullanımına açık hale getirmiş (Gumede ve Dipholo, 2018), en iyi uygulama örneklerinden öğrenme ve deneme yanılma yöntemiyle yönetim anlayışlarını uygulama fikri yaygınlık kazanmıştır (Gunasekaran, 2005). Son olarak ortaya atılan Kamu Değeri Yaklaşımı tüm yönleriyle açıklanmış bir kamu yönetimi model önerisi yapmamakla birlikte, ortaya attığı temel iddia günümüzde kamu yönetimi sahasının şekillenmesi gerekli görülen temel değerleri içinde barındırmaktadır. Kamu Değeri, geleneksel kamu yönetiminin süreçleri yöneten statik yapısından girdi, süreç ve çıktı temelli bir yapıya evrilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Salemans ve Budding,

2022). Kamu yönetimi alan yazınında ağlar, iş birlikleri, birlikte yaratma, yeni kamu yönetişimi gibi diğer güncel ilgili kavramlar ele alındığında, son dönemde kamu yönetimi disiplinine yön veren bakış açılarının açık ve vatandaş odaklı bir sistemi öngörerek aynı çizgi üzerinde ilerlediği açıkça görülebilmektedir.

Kamu yönetimi günümüzde ne geleneksel bürokratik anlayıştan tamamen vazgeçen -ya da vazgeçmesi gereken- ne de siyaset bilimi ve işletme gibi alanların tamamen etkisinde kalarak kendi kimliğini bulamayan bir alan değildir. Aksine tüm bu alanlardan beslenerek oluşturduğu birikimi tarihin ilk çağlarından bu yana gerçekleştirilen yönetim faaliyetiyle bir arada ele alıp zenginleşerek gelişmektedir. Reckwitz'in (2002) öne sürdüğü üzere, kişisel çıkar maksimizasyonunu önceleyen iktisadi insan (homo economicus), sosyal kuralları takip eden (homo sociologicus) sosyal insan ve politikayla ilgilenen yurttaş olarak siyasi insan (homo politicus) gibi ön varsayımlar üzerinden organizasyonların uygulamalarını tatbik etmeleri, farklı çalışanların ve kurumsal yapıların oluşturacağı sınırsız sayıdaki olasılığı karşılamak için yetersiz kalacaktır. Dolayısıyla buradan kamu yönetimi alan yazınına uyarlanmış yönetim modellerinin ülkelerin idari gelenekleriyle harmanlanarak ele alınmasının, iyi işleyen ve doğru sonuçlar veren bir kamu yönetimi alanı için gerekli olduğu çıkarımına da varılabilir.

Alanın son yarım asırlık gelişimi ve dönüşümüne bakıldığında, ortaya çıktığı dönemde oldukça revaçta olan fakat zamanla etkisini tamamen kaybeden yaklaşımların ve yöntemlerin sayısının oldukça fazla olduğu görülebilir (Pandey, 2017; Frederickson vd., 2018). Bunların yanı sıra son 40-50 yıllık dönemde gelişen ve kamu yönetim literatüründe kendine kayda değer bir yer bulan belli başlı metot ve teknikler de bulunmaktadır. Özellikle kamu kurumlarının yönetsel faaliyetlerinde kullanacağı araçlar süreçlerin sonuç

odaklı yürütülmesini içeren yöntemlerle uygulanabilmektedir. Stratejik yönetim şemsiyesi altında birleştirilebilecek bu araç setinin en yaygın şekilde kullanılanları kurumsal planlama yönetimi, toplam kalite yönetimi, sonuç değerlendirmesi (benchmarking ve vatandaş memnuniyeti) ile performans ve veri yönetimi gibi bileşenlerdir (Berman ve West, 1997; Yasin ve Gomez, 2010). Bu yaklaşımlar günümüzde her ne kadar işletme yönetimi alanından birer adaptasyon olarak görülse de aslında planlama, stratejilerle yönetim fikri ve idari süreçlerin başarıya ulaştırılması sistematik olmayan şekliyle her dönemde kamu yönetimi sektörü tarafından kullanılmaktadır.

1980 sonrasında kamu yönetimi alanında reform yapmanın yarattığı dalgalanım sonrasında arda kalan ve uygulanmaya devam eden yöntemlerin başında stratejik planlama, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi sektör fark etmeksizin bir kurumun başarılı bir yönetim sergilemesi için gerekli olan araçlar kalmıştır. Özel sektör kurumları müşteri memnuniyeti yoluyla kar beklentisini temel amaç olarak gördüklerinden bu yöntemleri araçsallaştırarak nihai beklentilerine ulaşmak istemektedirler. Günümüzde kamu kurumları için ise özel sektörden uyarlanan bu yaklaşımların içerik olarak kamuya uyarlanmasının ve kar beklentisinden ziyade kamusal fayda yaratacak araçlar olarak kullanılmalılarının yerinde olacağı düşünülmektedir (Moore, 1995; Moore, 2021). Önceki sayfalarda ifade edilen kamu kurumlarının değişime açık olmayan, statik doğaları, bu adaptasyon sürecini sancılı hale getirmiş, 40 yıldan fazla zamandır hem teorik hem de pratik olarak gündemde olan bu yaklaşımların kamu sektöründe sağlam bir temele oturma sürecini uzatmıştır. Geline nokta itibariyle, bu yöntemlerin kamuya uygun olmayan yaklaşımlar olarak görülmesi gündemden düşmüş, özellikle kamu kurumlarının ülkemizde ve tüm dünyada bu yöntemleri gün geçtikçe daha sistematik ve kararlı bir şekilde uygulaması ampirik incelemelerin gerekliliğini ortaya koymuştur.

Özel sektör ya da kamu sektörü kurumu ayrımı olmaksızın bir organizasyonun yönetiminde farklı birimlerin kendine özgü işleri yürüterek kurumun nihai amacına katma değer sağlaması ve böylelikle faaliyetlerin başarıya erdirilmesi çok yönlü bir iş birliğini ve koordinasyonu gerektirir. Bu eşgüdümün sağlanmasında temel itici gücün kurumun üst yönetimi olduğu alan yazında geniş ölçüde kabul görmektedir (Kotter, 2017). Organizasyonları insan vücudu metaforuyla açıklayacak olursak; her bir organın vücudun idamesi için kendi üzerine düşen görevi yaptığını, kimilerinin yaşamsal fonksiyonlar için hayati olduğunu, kimilerinin ise düzgün çalışmaması halinde bile canlının sağlık sorunuyla beraber hayatını sürdürdüğünü bilmekteyiz (Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2015). Benzer şekilde insan vücudunda kurum üst yönetimine benzeteceğimiz organ olan beyin fonksiyonlarını yerine getirmediği ve tüm vücudun idaresini yürütemediği takdirde canlının beyin ölümünün gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Aynı doğrultuda kurumların başarılı bir şekilde sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için farklı birimlerin yürüttüğü önemli görevler için üst perdede bir bütünleşmenin sağlanmış olması gerekir. Bu çalışmanın konusunu oluşturan planlama, kalite yönetimi ve performans yönetimi kapsamındaki faaliyetler kurumlarda farklı birimler tarafından yürütülmekle birlikte bu araçların kurumun genelini ilgilendiren derecede kritik öneme sahip olduğu hesaba katıldığında hem yürütücü birimlerin hem de kurum liderinin bu yaklaşımları bir arada ele alması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bir kamu kurumunun misyonunu yerine getirebilmesi için literatürde önerilen en kapsayıcı ve fonksiyonel araçlardan biri stratejik yönetimdir. Kurumsal amaç ve hedeflerin doğru kaynaklara yönlendirilerek en uygun çıktının alınması üzerine kurulan bu yönetim anlayışı yapısı itibariyle kurumdaki tüm iş ve işleyişlere nüfuz etmek zorundadır. Stratejik yönetim,

kurumsal misyonu gerçekleştirebilmek ve kamu değeri yaratabilmek adına kurumsal planlama ve uygulamaları mantıklı ve uygun bir ortak noktada buluşturmalıdır (Bryson, 2010). Stratejik yönetim anlayışı kamu sektörüne ilk adapte edildiği yıllarda stratejik planlama olarak algılanıp uygulanmıştır. 1986 yılında Bryson, Freeman ve Roering'in kamu sektöründe stratejik planlama ve yönetim üzerine gelecekte yapılacak çalışmalarla ilgili öngörülerini doğrudan stratejik planın anlaşılması ve uygulanması üzerine odaklanırken, bundan yaklaşık yirmi beş yıl sonra kamuda stratejiyle ilgili yapılan araştırmaların yönü tamamen stratejik yönetimin anlaşılması üzerinden yürütülmüştür (Bryson, 2010). Konuyla ilgili literatürün nitelik ve nicelik olarak artmasıyla artık iki kavramın birbirinden farklı anlamlara geldiği geniş ölçüde kabul görmektedir. Günümüzde kullanılan haliyle kamuda stratejik yönetim teorisi stratejik planlamaya odaklı yapısından kurumsal amaçlara yönelmiş, çıktılarına önem veren, kaynaklara, bütçelemeye ve kurumsal gelişimi önceleyen bir anlayışa evrilmiştir (Poister ve Streib, 1999).

Ring ve Perry'ye (1985) göre, özel sektörden ithal edilen bir yaklaşım olan stratejik yönetim kamuda daha ayrıntılı bir model olarak yeniden inşa edilmelidir. Pressman ve Wildavsky (1979) kamu politika uygulaması üzerine yürüttükleri çalışmalarında, politikaların sektörün değişken yapısı nedeniyle sürekli yeni programlar gerektirdiğini ve sürekliliğini koruyamadığını ifade etmişler, Ring ve Perry (1985) ise stratejik yönetiminin özel sektörde normatif ve net bir çerçevede belirlenmiş yapısının kamu sektörüne aynı şekilde uyarlanması için “had safhada” zor olduğunu belirtmişlerdir. Benzer doğrultuda bir düşünceyle Joyce (1999), kamu kurumlarının tekeli yapısının, siyasi ve yasal baskıların ve geleneksel olanı koruma anlayışının bu yönetim tarzının kamu sektöründe uygulanmasının önünde engel olduğunu ifade etmektedir. Bununla beraber kamuda stratejik

yönetimi oluşturulan teorik ve pratik birikimin bu kitap çerçevesinde yapılan incelemeye izin verecek ölçüde gelişmiş ve zenginleşmiştir.

Bu gelişimi analiz etmek ve kamu kurumlarında yürütülen süreçlerin belirli bir bütünsellik içinde ele alınması için bu bütünü oluşturan alt kırılımların belirlenmesi gereklidir. Örneğin, kurumsal amaç ve hedeflerin belirlendiği planlar süreçlerin iyileştirilmesi anlayışıyla hareket eden kurumsal kalite yönetimiyle, tüm bu iki sistem de bir kamu kurumunun nihai amacı olan vatandaşa değer üreten hizmetleri sunma anlayışıyla paralel bir şekilde kurgulanmalıdır. Bütünleşik bir kamu kurumu örgüt yapısı oluşturabilmek için bu en temel kurumsal araçlar olan planlama, kalite güvencesi ve kurumsal performans çalışmalarını stratejik yönetim şemsiyesi altında ele alarak incelemenin başarılı bir kurumu tanımlamada belirleyici olacağı bu çalışmanın temel çıkış noktalarından bir tanesidir.

Toplam kalite yönetimi kamuda stratejik yönetim araçlarının başında gelmekte olup rasyonel bir organizasyon yönetimi için gerekli olan sürdürülebilir ve bütüncül bir süreç yönetimini sağlar. Uzun dönemli hedeflere ulaşabilmek için sahada yürütülen faaliyetlerin sistemli bir şekilde planlaması, uygulanması, kontrol edilmesi ve gerektiğinde önlem alınması adımlarından oluşan kalite yönetimi, kuruma takip edilebilir bir metodoloji sunarak yönetime büyük bir kolaylık sunar (Carr ve Littman, 1993). Toplam kalite yönetiminin özel sektördeki amacı kurumsal olarak topyekûn bir çabayla üretilen mal ya da hizmetlerin nitelik yönünden belirlenen standartlara uygun bir şekilde ortaya çıkmasının sağlanmasıdır. Hizmetlerin ilk sunumunda en iyi kalite standardında verilmesi ile bu sunumların vatandaşların ve paydaşların memnuniyeti başta olmak üzere gerçekleştirilen kalite değerlendirme çalışmalarıyla süreç içerisinde kademeli olarak iyileştirilmesi anlayışı üzerine inşa edilmiştir. Kalite güvencesi olarak da

adlandırılan bu yönetim metodu, üst yönetimin sahiplenmesiyle beraber tüm kurum personelinin iş birliği ve katılımıyla başarıya erişebilecek yatay örgütlenmeye dayalı bir sistemdir (Falluca, 2017).

Toplam kalite yönetiminin kamu yönetimi alanında özel sektörden farklı olan yanı ise üretilenin genellikle mal değil bir hizmet olması, dolayısıyla kalite standardının ölçülmesinin güçlüğüdür. Özel sektörün de bazı alanlarda hizmet sunumu yaptığı ve bu hizmetlerinin kalite güvencesini de öncelikledikleri bilinmektedir. Bununla birlikte özel sektörün rekabetçi yapısının kamu kurumlarında iş güvencesine sahip olan personel tarafından yeterince benimsenmemesi kalite güvencesi konusundaki belirsizliğin bir diğer sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır (Kruger, 2012). Örneğin, bir belediye hizmetinde kalite güvencesinin sağlanması ya da bir eğitim hizmetinin kalite standardının belirlenmesi soyut ve hizmet alan kişilerin memnuniyetine bağlı olarak değiştiği için farklı bir bakış açısını gerektirecektir. Bu hizmet sunumunun başarıyla gerçekleşerek memnuniyet yaratmasının en temel yollarından bir tanesi, kurumdaki herkesin katılımı ve sahiplenmesini sağlayabilmektir. Yönetimler ilk etapta kalite çalışmalarına yaptıkları hem insan kaynağı hem de diğer kurumsal kaynak yatırımları nedeniyle bu sürecin kurumsal yararlarını hemen görmek isteyebilirler. Fakat toplam kalite yönetiminin faydalarının görülmesi zaman aldığı için kısa vadede motivasyonu sağlama konusundaki sorunlara açık bir modeldir.

Bu kısıtların dışında hizmetlerdeki hata ve eksikliklerin minimize edilerek önleyici faaliyetlerle uygunluk standardında sunulabilmesi için her personelin kalite güvencesi konusundaki sorumluluk alanı belli olmalıdır. Bu kapsamda çalışanların görev tanımlarında belirtilmiş sorumluluklarının kalitesi üzerinde etkili olmaları beklenmektedir. Kişilerin kalite faaliyetlerini sahiplenme düzeyleri yürüttükleri işlerin başarısına ve genel kurumsal

performansa da katkı sağlamaktadır. Bu nedenle iyi işleyen bir kalite yönetimi süreç kontrolüne odaklanarak sürekli iyileştirme felsefesiyle adım adım kurumu daha iyi bir noktaya taşımaya amaçlamakta, süreçleri kalite standardında yapılan kurumsal hedeflerin ve planlarında bu doğrultuda yüksek bir performansla başarılması, kamu kurumlarının stratejik yönetim anlayışına doğrudan katkı sağlayacaktır. Kalite yönetiminin sistematik şekilde yapılabilmesi için yürütülen tüm faaliyetlerin dokümente edilmesi hem kurumsal şeffaflığın oluşturulması hem de kurumsal gelişimin takibi ve ona stratejik bir bakış açısı kazandırması açısından oldukça önemli görülmektedir (Loffler, 2002).

Stratejik bakış açısı gerektiren toplam kalite yönetiminin kurum yönetiminde anlamlı bir zemine oturabilmesi için onun kurumsal amaçlarla birleştirilmesi gerekliliği literatürde yaygın bir şekilde tartışılmaktadır. Kalite yönetimi gibi kamu kurumlarında kolektif bir faaliyet olan (Feiock ve Johnson, 2004; Kocamış, 2016) ve genellikle beş yıl için belirlenen amaç ve hedeflerin rasyonel bir zeminde ele alınarak zaman ve bütçe kısıtlarıyla gerçekleştirildiği en etkili yönetim aracı ise stratejik planlamadır. 1960'lı yıllarda planlama anlayışı başta İngiltere, Fransa, Hollanda gibi ülkeler olmak üzere tüm dünyada yaygınlık kazanmış, kamusal kaynakların planlı ve programlı olarak yönetilmesi fikri rağbet görmüştür (Percoco, 2016). Hem kurumların misyonları ve vizyonlarını gerçekleştirmeleri, hem ellerindeki sınırlı mali, insani ve fiziksel kaynakları en etkin şekilde kullanabilmeleri hem de büyük çerçevede kurumun kendini gerçekleştirerek bulunduğu bölge, ülke ya da sistem içinde varoluş amacını gerçekleştirerek kamusal fayda üretmesine aracılık etmektedir (Poister ve Streib, 2005).

Stratejik planlar planlama anlayışının başarı ve uygulama odaklı halidir ki kurumun kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmede bir köprü

görevi görebilir. Bununla birlikte salt bir stratejik planın varlığı kurumun başarmak istediği hedeflerde muvaffak olacağı anlamına gelmemektedir. Burada önemli olan kurumsal süreçlerin net bir şekilde yönetilmesine yarayan planların diğer yönetsel süreçler ve kurumun elinde bulunan kaynaklarla entegre bir şekilde ele alınıp alınmadığıdır (Mansor ve Tayib, 2012). Stratejik planlar kurumsal durum analizinin yapılması, kurumun amaçları ile eldeki kaynakların belirlenmesi ve iç ve dış paydaş analizi yapılmasıyla hazırlanıp, uygulama, izleme, değerlendirme, iç ve dış kontrol gibi tamamlayıcı süreçlerle devam ettirilmektedir (Demirkaya, 2015). Kamu kurumlarının uymakla yükümlü olduğu üst kurum ve kuruluşlar ile onların ürettikleri üst politika belgelerine uygunlukları, kamu kurumlarının siyasi baskılar ya da dışsal etmenler nedeniyle değişen şartlara ayak uydurma yükümlülüğü, yoğun bürokratik süreçler, statükonun korunmak istenmesi ve aşırı merkezîyetçi yapı, bu planların en başta hazırlandığı gibi uygulanmasını güçleştirmektedir (Yazıcı, 2014). Elbette kamu kurumlarında planlama mantığının uygulanabilirliğinin güç olması tamamen plansız bir yönetim anlayışına geçilmesi gerektiğini düşündürmemiş, alternatif olarak planların uygulanabilmesi için farklı model önerileri literatürde sunulmuştur (rasyonel, artırıcı, aşağıdan yukarı, tepeden aşağı modeller vb.). Mintzberg (1984), strateji ve plan kelimelerinin bir arada kullanılmasının bir oksimoron olduğunu ifade ederken, planlama yaparken aynı zamanda stratejik bir kurum olarak etkin olmanın güçlükleri olacağını ileri sürmektedir. Yine de süreç içerisinde kendiliğinden gelişen stratejilerin (emergent strategies) uzun dönem için hazırlanan stratejik planlar kadar başarıya ulaşamayacağını, proaktif bir yaklaşımla fırsatlar yaratarak planları takip etmenin, ortaya çıkan stratejik avantajları reaktif bir tutumla takip etmekten daha uygun olduğunu da dile getirilmektedir (Irwin, 2002).

Kamuda stratejik planlamanın zahmetli yolları olsa da literatürdeki genel kanı kurumsal planların sistemli ve gelecek odaklı bir şekilde hazırlanmasının plansız bir yönetime göre üstünlüklere sahip olmasıdır (Joyce, 1999). Elbette sonuçlara odaklanmamış, sadece yasal bir zorunluluk neticesinde hazırlanmış bir planlamanın kurumsal başarı üzerinde etkisi olmayacağı açıktır. Bu güçlükleri bertaraf etmiş bir stratejik planın muhakkak ki bireysel ve kurumsal performans sonuçları üzerindeki etkisi hesaba katılarak bu planlamalar hazırlanmalı ve yürütülmelidir.

Ele alınan yöntemlerin sonucusu olan kamu kurumlarında performans yönetimi hem oldukça tartışmalı hem de kritik yönetsel konuların başında gelmektedir. Kamuda performans yönetiminin uygulanabilirliği üzerine tartışmaların yoğun bir şekilde yapılmasının temel sebepleri arasında, onun personel ve kurumsal performans üzerinde somut bir sonucunun ve yaptırımının olabilmesidir. Diğer yönetim metotların aksine kurumların yürüttüğü faaliyetlerin amacına ulaşp ulaşmadığını somut ve ölçülebilir şekilde gösteren performans ölçüm sonuçları hem kurum üst yönetiminin hem de personelin çalışma potansiyelini gösterdiği için her zaman uygulanması arzu edilen bir kurumsal araç değildir (Berman ve Wang, 2001). Kar elde etme amacıyla faaliyet gösteren özel sektör kurumları için olmazsa olmaz performans yönetimi, kamu sektörüne geldiğinde hizmet performansını da adil bir şekilde ölçmenin yarattığı dezavantajlarla diğer yöntemlere kıyasla bir adım geride gelişme göstermektedir.

Fryer, Antony ve Ogden'e (2009) göre kamuda performans yönetimi yeni bir konu olmasa da yeni dönemde performans yönetimi ve onunla birlikte ele alınan hesap verebilirlik, hizmet kalitesi, şeffaflık, verimlilik gibi alanların hala gelişmekte olan uygulama alanları olduğu görülmektedir. Başarılı bir performans yönetimi sürdürebilmek için performans yönetim sisteminin

kurumun stratejileriyle birlikte ele alınması ve kurum liderinin bu konudaki kararlılığı bu yöntemin gerçekleştirilmesi için hayattır. Kurumlarda iyi performansı ödüllendirmek, zayıf performansı cezalandırmak veya geliştirmek için kurgulanması gereken performans ölçümleri, tüm paydaşların sürece dahil edildiği ve çoğunlukla sürekli izlenen başarı sonuçlarından geri bildirimde bulunularak ödül, ceza, gelişme veya öğrenme kazanımlarının sağlandığı bir sistematik içerisinde kullanılmaktadır (Swiss, 2005).

Performans yönetimi ve performans ölçümü kavramları zaman zaman karıştırılmaktadır. Performans ölçümü geçmişte elde edilen başarı sonuçlarının ortaya koyulduğu girdi, süreç ve çıktıları gösteren izleme sonuç raporlarıdır. Bu ölçüm kurumun kendine özgü performans ölçütleri\parametrelerini belirlemesi ve başarının objektif kriterlere göre değerlendirilmesiyle gerçekleştirilir (Mati, 2018). Performans yönetimi ise daha geniş bir kavram olarak gelecekte yürütülecek kurumsal faaliyetlerin optimum şekilde gerçekleştirilebilmesi için kurumun bu amaca nasıl yönlendirileceğinin bir çalışmasıdır (Fryer, Antony ve Ogden, 2009).

Performans yönetimi irdelenmesi zor bir alan olsa da onu diğer kurumsal yöntemlerle bir bütün olarak incelemek bu yöntem lehine bir inceleme yapmayı kolaylaştırabilir. Alan yazında geniş bir biçimde ele alınan stratejik planlamanın kurumsal performans yönetimiyle entegre bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği artık neredeyse üzerinde tartışma olmayan bir konudur. Planlama ve performansın arasındaki bağın kurulması için kurumda yürütülen süreçlerin izlendiği ve iyileştirildiği kalite yönetimi ise bu sistemin bütünleşik olarak başarılması için elzemdir (Pounder, 1999). Bititci vd. (2006), dinamik bir yöntem olarak performans yönetiminin, kurumun yönetim tarzı ve kültürü geliştikçe evrilip gelişme gösterebileceğini

ileri sürmektedir. Organizasyonun belirli bir dönemdeki amaç ve hedefleriyle tasarlanan stratejik planlar ve bu amaç ve hedeflerin süreçlerini takip etmek ve iyileştirmek için yürütülen toplam kalite yönetimi aracı kurumsal performansın ne şekilde yönetileceğini de belirlemektedir.

Kamu yönetimi alan yazınının bu araçların uygulanmasıyla ilgili neredeyse yarım asırlık bir tecrübesi olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte ilgili yöntemlerin ne şekilde uygulanacağı ve kamu kurumlarının bu yöntemleri pratikte bir arada kullanımında güçlüklerle karşılaşma nedenleri incelenmeye muhtaç konulardır. Bu çalışmada ele alınan yönetim metotlarının Türk yükseköğretim kurumlarında uygulanması sonucu ortaya çıkan mevcut durum incelenecektir. Türk kamu yönetimi tarihsel olarak bürokratik, hiyerarşik, merkeziyetçi bir yapıya sahip güçlü bir idari geleneğe sahiptir. Tepeden aşağı bir yönetim anlayışıyla sınırları net bir şekilde mevzuatla çizilmiş bir yönetsel alanda görev ve sorumluluklar yürütülmektedir (Ateş, 2004). Kamu yönetiminde reform geleneği Tanzimat dönemiyle başlatılmakta olup, Türkiye Cumhuriyeti kamu yönetiminde ise reform hareketi hız kazanarak devam etmiştir. Özellikle Batı'dan gelen araştırmacıların sunduğu raporlar ve bu kapsamda yürütülen girişimler ile Batılı ülkelerden uyarlanan yeni yönetim teknikleri ülkemiz kamu yönetimi için kararlı bir şekilde yürütülmüştür (Şahin, 2007). 1980 sonrası ortaya çıkan ve Türk kamu yönetimini de etkisi altına alan Yeni Kamu Yönetimi Hareketi, önerdiği model ve metotlarla uygulama alanı bulmuştur. Özellikle 2000'li yıllar ile stratejik planlama, kalite yönetimi ve performans yönetimi öncelikle belediyelerde, sonrasında ise diğer kamu kurum ve kuruluşlarında geniş ölçüde kullanılmaya başlanmıştır (Akçakaya, 2017). 2003 yılında yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik yönetim anlayışının etkinlik, etkililik ve ekonomiklik (3E) odaklı olarak kamu kurumlarının büyük bir çoğunluğunda yerleştirilmesi gerektiği yasal

sınırlarla çizilmiştir (Demirkaya, 2015). Bu Kanun, kalkınma planları ve bu kapsamda belirlenen politika ve hedefler kapsamında kurumsal kaynakların 3E'ye uygun bir biçimde kullanımını düzenlemektedir. Tüm kamu kurumlarına belirli sorumluluklar veren bu Kanunun düzenlediği kurumlarından bir tanesi de üniversitelerdir.

İdari ve mali açıdan özerk olan Türk Yükseköğretim Kurumları, eğitim öğretim, araştırma geliştirme ve topluma hizmet alanlarında faaliyet gösteren kurumlardır. Bu alanların yanı sıra kurumsal iç işleyişlerini düzenleyen yönetim hizmetleri bu belirtilen faaliyet alanları da dahil olmak üzere tüm bu görev ve sorumlulukların sistemli bir yönetimini gerektirmektedir. Yükseköğretim kurumlarının Hazine ve Maliye Bakanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Yükseköğretim Kalite Kurulu ve Yükseköğretim Kurulu başta olmak üzere çeşitli merkezi kurumlarla bir takım sorumluluk ilişkileri bulunmaktadır. Bu kurullara karşı idari ve mali sorumluluğu olan üniversiteler, faaliyetlerini temel olarak stratejik plan, bu plana bağlı olarak yürütülen performans programları ve kalite güvencesini sağlamak için yürütülen toplam kalite çalışmaları üzerinden yürütmektedirler. Hazine ve Maliye Bakanlığı¹ ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı, kurumların beş yıllık stratejik planlarının hazırlanması, izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili mali kaynak aktarımına karar veren ve bu tahsisi yapan kurumlar olup, aynı zamanda kurumsal performans ve iç kontrol üzerindeki denetimlerin yapılmasıyla üniversiteleri yükümlü kılar². Yükseköğretim Kurulu ise yükseköğretim alanındaki makro kararları alan üst Kurul olarak üniversiteler için belirlediği toplumsal ve bölgesel katkıyı arttıracak bazı projeler için teşvik ve yönlendirmelerde bulunmakta, belirli performans kriterleri üzerinden üniversiteleri izlemekte ve bu raporları kamuoyu ile

¹ <https://www.hmb.gov.tr/#>

² <https://www.sbb.gov.tr/>

paylaşmaktadır³. Diğer üst yapı olan Yükseköğretim Kalite Kurulu, üniversitelerin kalite güvencesi yönetimine ilişkin yürüttükleri faaliyetleri yıllık olarak yayınladıkları kurum içi değerlendirme raporları ve performans göstergeleriyle izlemekte, periyodik olarak da üniversitelere ziyaretler gerçekleştirerek saha ziyaretiyle kurumları değerlendirmekte, izlemek de ve son kertede kurumsal akreditasyon değerlendirmesi için incelemektedir⁴. Tüm bu süreçlere tabi olan kamu üniversiteleri mevzuatın gerektirdiği bir yöntemle kurumsal süreçlerini sistematik olarak sürdürmekle yükümlü olmaktadır. Dolayısıyla stratejik bir yönetim anlayışının sağlanması kurumların yapmakla yükümlü olduğu süreçlerle gerçekleştirilmektedir. Bununla beraber yürütülen bu süreçlerin birbiriyle ilişkili bir biçimde yapılmasını sağlayacak herhangi bir bağlayıcı mekanizma bulunmamaktadır. Bu çalışmada ayrı birer kurumsal süreç olarak yürütülen bu yöntemlerin hem üniversiteler hem de bu kurumları değerlendiren üst kurum ve kurullar tarafından entegre süreçler olarak görülmemesi sonucu uygulamada ortaya çıkması muhtemel sorunlu alanlar tespit edilecek ve iyi uygulama örnekleri ortaya konularak bir takım çözüm önerilerinde bulunulacaktır.

Kitabın ilk bölümünde öncelikle kamuda stratejik yönetim yaklaşımı açıklanacak, sonrasında bu yaklaşımın altında yürütülen yöntemlerden toplam kalite yönetimi, strateji geliştirme ve planlama ve performans yönetimi bölümleri kamu sektörü açısından ele alınarak detaylandırılacaktır. Bu bölüm incelenen yöntemlerin stratejik bir kamu kurumu yönetimi için bütünlük olarak değerlendirmesi gerektiği üzerine ifade edilen bölümle sonlandırılacaktır. Kitabın ikinci bölümünde çalışmanın ele alındığı araştırma bağlamı açıklanacak ve araştırma metodu, metodolojisi, örneklem alanı, veri toplama ve veri analizi yöntemleri ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

³ <https://www.yok.gov.tr/kurumsal/mevzuat>

⁴ <https://yokak.gov.tr/>

Araştırma 2022 yılı itibariyle tam ve koşullu akreditasyon almaya hak kazanmış on yedi devlet üniversitesinden elde edilen verilerle gerçekleştirilecektir. Araştırma kapsamında incelenen yükseköğretim kurumları tarafından üretilen raporların incelemesi yapılacak, bu raporların analizi için nitel ve karma yöntemler analiz programı MAXQDA kullanılacaktır. Kitabın üçüncü bölümü yapılan analizler sonucu elde edilen verilerin sunulması ve değerlendirilmesini içerecektir. Öncelikle kurumsal kalite yönetimi raporları olan kurum iç değerlendirme raporları analiz edilecek, bu değerlendirmeden elde edilen sonuçlar kurumsal akreditasyon raporlarıyla karşılaştırılacaktır. Sonrasında bütünleşik stratejik yönetim sürdürdüğü anlaşılan üniversitelerin stratejik planları analize tabi tutulacak, ilk analizde elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılarak aralarında paralellik olup olmadığı saptanacaktır. Kitabın son bölümü olan sonuç ve tartışma kısmında çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılacak, araştırmanın çıktıları ve önerileri sunulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim

İster özel sektör isterse kamu yönetimi alanında ele alınsın stratejik yönetim kaynakların etkin ve doğru yerlere kullanılması üzerinden işleyen sistematik süreçlerle kurumsal başarıyı hedefleyen bir yönetim modelidir. Strateji kelimesinin kökeni Antik Yunanda “strategos” olarak kullanılan ve siyasi ve askeri güce sahip general anlama gelen sözcükten türetilmiştir. Stratejinin ilk kullanımları, M.Ö. 400-200 yılları arasında Sun Tzu’nun askeri stratejiler üzerine kaleme aldığı Savaş Sanatı (The Art of the War) isimli ve Sun Tzu’ya göre daha akademik ve analitik anlatısıyla Prusyalı General Carl von Clausewitz’in Savaş Üzerine (On War) isimli eserlerine dayandırılmaktadır (Pars, 2013). Clausewitz bu eserinde devlet işlerinde genellikle aynı anlamda kullanılan strateji ve taktik kavramlarını birbirinden ayırmış, taktiklerin bir savaşın yapılma şekli ve savaşın gerçekleştirilmesine ilişkin olduğunu, stratejilerin ise birden fazla savaşın bir arada nihai amaç olan galibiyeti amaçlaması için oluşturulduğunu ileri sürmektedir (Clausewitz, 1873). Günümüzde ele alınan haliyle stratejik yönetimin mantığının özel sektör kurumları yönetimi literatüründen alındığı bilinse de aslında devlet ve kamu yönetimi sahasının tarihsel olarak stratejik yönetimin öğelerini barındırdığı görülmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetimin devlet yönetimindeki kökleriyle birlikte ele alınması daha sistemli bir zemine oturmasına yol açabilirdi.

Bununla birlikte stratejilerle yönetimin bu geçmiş birikimini kamu sektörü değil özel sektör etkin bir şekilde uyarlayarak kullanmıştır. Kaynakların etkili kullanımı, piyasada rakiplerinin karşısında kendine yer bulma çabası gibi amaçlar, kamu yönetimi alanına gelindiğinde yerini durağan ve rakipsiz monopolistik kurumlara bırakmıştır. Geleneksel kamu yönetiminin hiyerarşik ve durağan yapısı, kamu yöneticilerinin üstün bir performans göstermeleri için teşvik edici bir ortam sağlamamıştır. Sosyal devlet anlayışının devlet üzerinde yarattığı sorumluluk ve baskılar, bürokratik yapıların zamanla hantallaşmasına, dolayısıyla kamu örgütlerinin fonksiyonel olmayan yapılara dönüşmesine sebep olmuştur (Şanlıoğlu, 2016). Devletin vatandaşına geniş imkanlar sunmak isterken ortaya çıkan bu iş göremezlik durumuna gelmiş bürokratik kurumların varlığının sorgulanmasına neden olmuş, akabinde bu soruna çareler aranmıştır. Ortaya koyulan çözüm önerilerinden belki de en rağbet göreni Yeni Kamu Yönetimi adı altında ele alınan yaklaşımdır ki uygulanabilirliği tartışmalı olsa da yarattığı etkinin derecesi düşünüldüğünde belki de Weberyen bürokrasi modelinden sonra kamu yönetimi alanına ikinci en önemli etkiyi yapmış yaklaşım olduğu düşünülebilir.

Yeni Kamu Yönetimi isimlendirmesi başta olmak üzere bu yaklaşım girişimci devlet, kamu işletmeciliği, post bürokratik kamu yönetimi gibi adlandırmalarla da eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Barzeley, 1992; Osborne ve Gaebler, 1992). Yaklaşımın esas amacı, bürokratik yapıların ağır işleyen mekanizmasını piyasa mekanizmasıyla ayağa kaldırarak sonucunda verimlilik olan bir sürece kamu kurumlarını yönlendirmektir. Bu mantalite kamu sektörüne çok sayıda yol ve yöntemin uyarlamasını sağlamış, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımı tüm dünyada popülerlik kazanarak yöntem ve yaklaşımlarıyla uygulandığı ülkelerde farklı seviyede etkiler bırakmıştır. Yeni Kamu Yönetimi tekniklerinin kamu sektöründeki

varlığının geçerliliği ya da var olmaya devam edip etmeyeceği bir yana dursun, stratejik yönetim fikrinin kamuya transferini sağlaması bile başlı başına yeterli bir katkı olarak görülmektedir (Joyce, 1999).

YKY'yi eleştirenlerin ortaya koyduğu en temel argümanlardan bir tanesinin kamusal kaynaklarının piyasalaştırılmayacağı ve vatandaşların birer müşteri olarak görülmemesi gerekliliğidir. Neoliberal yaklaşımın kamu idarelerine YKY ile empoze etmeye çalıştığı bu ideolojik temelleri bulunan anlayışın, Anglosakson ülkeleri dışında -ki bu ülkelerin idari gelenekleri piyasa temelli kamu yönetimine oldukça uygun yapılardır- başarıyla uyguladığı ülkelerin sayısı sınırlıdır (Lorenz, 2012). Bununla birlikte YKY anlayışının kamu sektörüne kazandırdığı stratejik yönetim, performans yönetimi ve toplam kalite yönetimi gibi araçları bu ideolojik arka plandan bağımsız bir şekilde kullanabilmek de oldukça mümkündür. Devletler tarihinde ve geleneğinde yeri olan strateji kavramını alıp kullanan ülkelerin sayısı YKY'yi topyekûn benimsemiş ülkelerden oldukça fazladır. Örneğin, ülkemizde idari gelenek kamu yönetimi alanının her yönüyle YKY çerçevesinde çalışmasını olanaklı kılmamaktadır. Türk Kamu Yönetimi yeni yönetim araçlarının kullanılmasını önce teşvik etmiş, sonrasında ise yasal sınırlarını da çizerek gün geçtikçe daha da sistemli bir şekilde yerleştirmeyi hedeflemiştir (Keskin ve Canpolat, 2011).

Öte yandan 1990'lı yıllarda Yönetişim ya da Yeni Kamu Yönetişimi anlayışının ortaya atılması, sonrasında ise Kamu Değeri Yaklaşımının YKY'ye alternatif olarak sunulması, tüm bu yaklaşımlarla zenginleşmiş bir kamu yönetimi sahası oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. 1990 sonrası ortaya çıkan bu yaklaşımların ise ortak noktası kamu sektörünün dış çevredeki paydaşlarını birer iş birliği yapacak birim olarak görmesi ve katma değer sağlayacak şekilde faaliyetlerini tasarlaması anlayışı üzerine

temellenir (Osborne, 2009). Yeni Kamu Yönetimi'nin sadece verimlilik arzusuna bağlı kalmadan paydaşların bir arada çalışarak topluma ortak değer üretme fikrinin stratejik yönetimle bağdaştırılması iyi işleyen bir kamu yönetimi alanı için şimdilerde oldukça uygun görünmektedir (Johanson, 2009). Buradan hareketle, çalışmamızda YKY ile birlikte kamu sektörü faaliyetlerine dahil olmuş modeller çalışılmakta, fakat sadece verimlilik ve çıktıya odaklı görev ve sorumlulukları olmayan kamu kurumlarının bunun yanı sıra sosyal değer üretme misyonlarını önceleyen Kamu Değeri Yaklaşımı da bir çerçeve olarak kullanılmaktadır.

Stratejik yönetim farklı yaklaşımlarla ele alınsa da en temel iki yaklaşım stratejilerin önceden belirlenmesi ya da yönetsel süreçler içinde kendiliğinden ortaya çıkması üzerinden ele alınır. İlkinde stratejilerin önceliklendirilmesi, formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi gibi aşamalardan oluşan, stratejiler için gerekli olan koşullar daha ortaya çıkmadan onların kurgulanmasıdır. Tüm süreçlerin gözden geçirilerek en rasyonel olan yol ve yöntemlerin belirlenmesi bu stratejik yönetme sürecinin temelini oluşturur (Hoskisson vd., 1999).

Kamu sektöründe planlama 1960'lı yıllar itibariyle planlama-programlama-bütçeleme sisteminin uygulanmasıyla birlikte yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Greenhouse, 1966). Planlamaya zaten aşına olan kamu sektörü planları stratejik olarak yürütme konusunda zorlanmış; buna ek olarak kamu sektörüne daha sonra adapte edilen stratejik yönetim anlayışının, planlamanın bir alt aracı olarak görülmesine neden olmuştur. Kurumsal planların varlığı süreçlerin amaç ve hedef temelli yürütüldüğünü gösterirken, bu planların salt varlığı bir başarıyı değil sadece önceden tasarlanmış bir sistemin olduğu da gösterebilir (Yazıcı, 2014).

Rasyonel stratejilerin formüle edilmesi akabinde rasyonel bir uygulama ve değerlendirme sürecini de gerektirmektedir. Tasarlanmış stratejilerin uygulanması ilk bakışta kolay bir yol gibi görülebilir. Fakat literatürde “uygulama boşluğu” (implementation gap) olarak da bilinen husus, kamu politikası ve yönetiminde çoğu zaman stratejilerin formüle edildikleri gibi uygulanamadıklarına da işaret etmektedir (Hudson, Hunter ve Peckham, 2019). Literatürde belirlenen stratejilerin %70’inin uygulanmadan başarısız olduğunu göstermektedir (Hambrick ve Cannella, 1989). Uygulanamayan stratejilerin değerlendirilme sürecine geçilemeyeceği gibi değerlendirme sürecinde olan stratejilerin sorunlu alanlarının tespit edilip yeni stratejik tasarıma dahil edilmesi de beklendiği kadar kolay olmamaktadır. Bu nedenle rasyonel stratejik yönetim anlayışının yanı sıra alan yazına sunulan ikinci model artırıcı\ inkremental stratejik yönetim modeli olmuştur. Artırıcı modelde önceden belirlenmiş tasarımları uygulamak yerine süreç içinde ortaya çıkan stratejileri sisteme sokarak kademeli bir yol izleme vardır (Andrews, Beynon ve Genç, 2017). Öğretici yöntem olarak da tanımlanan artırıcı model, kurumun tecrübelerinden, etkileşimlerinden doğan öğrenmeler ve deneme yanılma yoluyla gerçekleştirilebilir. Lindblom (1959) aşamalı kamu politikası yönetim modelinde, küçük fakat sürekli olan katkıların bir araya gelerek büyük kurumsal dönüşümlere yol açacağını savunmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışıyla da büyük oranda paralellik gösteren artırıcı yaklaşım belirsizliğin hakim olduğu ve koşulların büyük bir hızla değiştiği günümüz dünyasına daha uygun bir alternatif model olarak görülmektedir. Öte yandan Quinn (2002) tarafından önerilen ve stratejik yaklaşımları ortak bir zeminde buluşturan mantıklı adımlarla ilerleme modeli (logical incrementalism), rasyonel modelin önceden belirlenmiş stratejilerini kullanırken aynı zamanda süreç içerisinde

ortaya çıkan yeni tecrübe ve öğrenmelerle de gerektiğinde bu belirlenmiş stratejilerin değişmesine olanak sağlamaktadır.

Bu yaklaşımlardan hangisinin uygulanabilir olduğu kamu sektörü sahasında test edilebilir olsa da farklı ülkeler ve kurumların kendilerine has kurumsal yapıları ve bağlı oldukları üst kuruluşlar ile mevzuatlar bu tercihte belirleyici olmaktadır. Bu çalışma, Türk yükseköğretim kurumlarında uygulanan kamu sektörü yönetim tekniklerini kullandığı için alan araştırmasında rasyonel stratejileri ele alacak; fakat kalite güvence çalışmalarının uygulamalarla ilgili önlem alma, düzeltme ve kontrol etme yaklaşımı ve performans yönetiminin sonuç temelli bakış açısı mantıklı adımlarla ilerleme anlayışının da incelenmesine olanak sağlayacaktır. Çağımızın getirdiği ağ yönetişimi temelli yönetim tarzıyla birlikte gelen kamu kurumlarının çok sayıda aktörle farklı görevleri yerine getirme sorumlulukları ülkemizin kamu kurumları ele alınırken de farklı yaklaşım ve yöntemleri bir arada incelemeyi gerektirmektedir.

Stratejik yönetimin bir reçetesi olmadığı gibi kendiliğinden kurumsal her derde deva bir ilaç da değildir. Nutt ve Backoff'un (1992) ifade ettiği gibi, kamuda stratejik davranış çok nadir ortaya çıkmakta ve çoğunluklar alt kırılımları ve bileşenleriyle birlikte ele alındığında anlamlı hale gelmektedir. Mintzberg (1987) strateji üzerine geliştirdiği 5P isimli model önerisinde stratejinin; plan, taktik, desen, konum, bakış açısı olmak üzere örgütlerde beş farklı formda kullanıldığını ifade etmiştir. Plan olarak kurumsal strateji, önceden belirlenmiş amaç üzerine gerçekleştirilen kasıtlı eylemler bütünüdür. Taktiksel stratejiler, dış çevrede yer alan ve aynı misyonu yürüten diğer örgütlerin gerisinde kalmamak için birtakım manevralar yaparak ön plana çıkabilmektedir. Kamu sektörü açısından taktiksel stratejilere bakıldığında kurumun prestij amaçlı olarak ön plana çıkmak istediği

konularda algı yönetimi yaparak dış çevresini etkilemesi taktiksel bir hareket olarak isimlendirilebilir. Kasıtlı olarak yürütülen bu ilk iki türden farklı olarak desen olarak stratejiler, herhangi bir tasarım olmadan kurumun işleyiş sürecinde kendiliğinden gelişen fakat fayda sağladığı için kullanılan stratejilerdir. Kuruma ait değerler, alışkanlıklar ve davranışlar geliştirme oldukça zorlu bir süreç olmasına karşın bu süreçlerin kurumun amacına hizmet eder şekilde yapılanması desen olarak stratejilerin geliştirildiği anlamına gelir. Konum olarak strateji ise, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinde geliştirdiği duruş ya da imaj olarak tanımlanabilir. Yönetişim ekseninde geliştirilmiş kurumlar ve sektörler arası ilişkilerde kamu örgütlerinin açık sistemler olarak iş birliği yapması gereken yapılar bulunmaktadır. Dolayısıyla kurumun iç işleyişinin de dış çevresiyle uyumlu bir şekilde tasarlanması gerekliliği hesaba katıldığında stratejik pozisyonun stratejik yönetimin bir parçası olduğu söylenebilir. Son olarak bakış açısı olarak strateji, kurumla ilgili olan herkes için aynı anlama gelecek bir perspektif yaratarak o doğrultuda uygulamalar geliştirmektir. Bu perspektifin liderler tarafından kurum adına sunulması gerektiği tartışılmakla birlikte, liderin perspektifinin kurumun geri kalanı tarafından sahiplenilmesi bu tür bir stratejinin gerçekleşmesi için önem arz etmektedir.

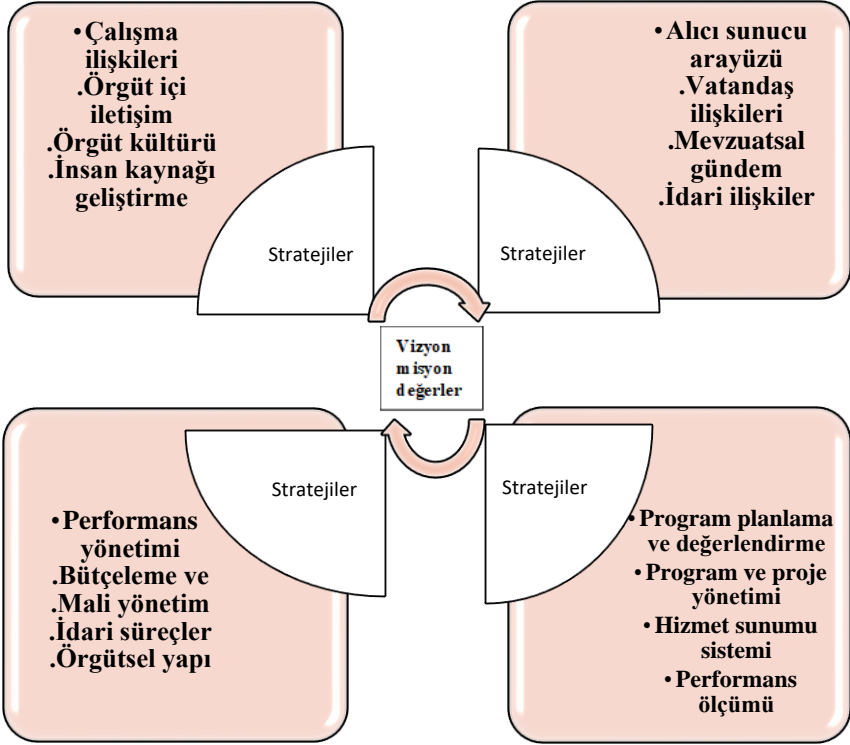
Mintzberg'in ele aldığı bu strateji türleri farklı akademisyenler tarafından da türetilmiştir. Bryson ve Bromiley (1993) ve Okumuş (2001) stratejileri içerik, süreç, bağlam ve sonuçların yönetilmesi olarak incelerken, Dawson (1994) içerik, bağlam ve operasyonlardan müteşekkil görürken, Miller ve Dess (1993) ise stratejileri bağlamsal, sistemsal ve aksiyonel olarak değerlendirmiştir. Ayrıca Johanson (2009) kamu kurumlarında stratejilerin stratejik tasarım, kurum içi stratejik tarama ve stratejik yönetim adları altında üç aşamada belirlendiğini makalesinde tartışmıştır. Kurumsal yönetimin her adımında stratejik bir anlayışın var olması gerektiğinden bu

kavramsal çerçevelerden mevcut örgütsel iç ve dış çevre dinamiklerine en uygun olanın alınıp kullanılması yerinde olacaktır.

Stratejik yönetim sadece planlama değil esasında bu planların gelecekle ilgili kararlarının belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Devamlılık arz etmesi gereken bir model olarak stratejik yönetim, tek sefer uygulandığında sonrasında kendiliğinden sürdürülebilir olması beklenemeyeceğinden kurumsal kaynakların birer itici güç olarak kullanılması yerinde olacaktır. Poister ve Streib'e (1999) göre, stratejik yönetim doğası gereği birleştirici bir yapıda olduğundan çeşitli örgütsel seviyelerde ortak bir amaç, içerik ve konuya odaklanmaktadır. Ayrıca dış paydaşların kurumdan beklediği sonuçlarla yönetsel süreç ve program girişimlerini bağlantılı kılmak ve operasyonel, taktiksel ve günlük kararlarla uzun dönemli stratejik amaçları bir arada değerlendirilmek bu yaklaşımın gerekliliklerindedir.

Stratejik yönetim artık günümüzde kamu sektöründe geniş bir şekilde çalışılmasına rağmen (bkz. Ferlie, 1992) onun alt bileşenleri olan stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi gibi yöntemlerle ele alınışı üzerine yapılan çalışmalar daha azdır. Stratejik yönetimin diğer modeller gibi bağımsız bir model olarak görülmesi onun stratejik planlama ile aynı şey hatta planlama sürecinin bir alt bileşeni olarak görülmesi bu konudaki temel kafa karışıklığını ortaya koymaktadır. Fakat stratejik yönetim üst yönetimin kurumla ilgili elde etmek istediği sonuç başarısını geriye dönük olarak kurgulayan ve düzenleyen tüm süreçlerin bütünüdür (Nutt ve Backoff, 1992). Stratejik yönetim ile ilgili literatürde çok sayıda yol ve yöntem önerilmekle birlikte kurumun içinde bulunduğu kendine özgü iç ve dış çevre şartları yönetim yapısını kurgulamada öncelikli parametrelerdir (Guerras-Martín, Madhok ve Montoro-Sánchez, 2014).

Kamuda stratejik yönetim anlayışının içine doğduğu yeni bir kamu yönetimi teklifi ve akabinde ortaya çıkan en iyi uygulama örneklerinden öğrenme (learning from best practices), zamanla yerini bu öğrenilen uygulamaları ülkelere hatta kurumlara has özelliklerle tasarlamaya kadar götürmektedir (Johanson, 2009). Durumsallık yaklaşımı altında alan yazında sıklıkla kullanılan bu bakış açısı, örgüt yönetimlerinin doğası gereği oluşturdukları sui generis yapıları destekler bir teorik altyapıyı sunmaktadır (Cancel vd., 1997). Kurumun misyonu ve vizyonu, elinde bulunan kaynaklar ve bağlı bulunduğu mevzuat bir kurumun stratejik olarak yönetilmesi önündeki engeller olarak kurum liderinin karşısına çıkabilir. Bununla beraber nitelikli bir kamu liderinden -bir idareci ya da yöneticiden farklı olarak- kurumun kaynaklarını ve içinde bulunduğu koşulları en rasyonel şekilde kullanarak fark yaratması beklenir (Nutt ve Backoff, 1992). Poister ve Steib'in (1999) ifade ettiği gibi, iyi bir stratejik yönetim modelinin zayıf bir yöneticinin elinde köklü bir değişime sebebiyet vermesi çok mümkün olmayacağı gibi, iyi liderlik niteliklerine sahip olmayan kamu yöneticilerinin de etkili bir stratejik yönetim süreci uygulamaları beklenemeyecektir.



Şekil 1: Stratejik Yönetim Modeli (Poister ve Streib, 1999)

Farklı kurumsal araçların bir araya getirilerek bunların stratejik olarak tasarlanıp uygulanmasının stratejik bir yönetimi beraberinde getireceğini düşünülmektedirler. Vinzant ve Vinzant (1996) ve Limbach-Pin (2014) stratejik yönetim konusunda liderliğin kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamışlar, uzun dönemli bir vizyona sahip ve iş birliğine açık liderlerin farklı liderlik türlerinden görev yaptıkları kuruma uygun olan birini seçip uygulamayı stratejik bir kamu kurumu yönetimi için önermişlerdir. Poister ve Streib (1999) kamuda stratejik yönetim üzerine yaptıkları çalışmada bir model önerisi ortaya koymuşlardır. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi kamu kurum yönetiminin kalbinde örgüte ait değerler ile onun misyonu ve vizyonu

yer almaktadır. Kurumsal stratejilerin bu misyon üzerinden kurgulanması gerektiğini ifade eden akademisyenler, stratejik yönetimi meydana getiren ve iki yönlü ok ile ifade edilen kısımlardan birinde meydana gelen değişimin diğeri üzerinde de etkisi olduğunu anlatmaktadırlar. Modelde dört kısım yer almakta; sol üst kısmında insan kaynağı geliştirme, örgüt kültürü, iç iletişim ve çalışan ilişkileri gibi stratejik yönetimin kurum içi ilişkilerde odaklanması gereken konu alanları gösterilmektedir. Sağ üst bölümde yer alan kurumlararası ilişkiler, halkla ilişkiler, hizmet alanlar ile kurum ilişkileri ve ilgili yasa koyucuların gündemleri dış çevreyle ilgili yapılacak olan stratejilerde belirleyici olan hususlardır. Sağ alt kısımda kurumsal stratejilerin uygulanması süreçleri olan program planlama ve değerlendirme, program ve proje yönetimi, hizmet sunum sistemi ve performans ölçümü yer almaktadır. Sol alt kısım olan son bölümde ise performans yönetimi, bütçe ve mali yönetim, idari süreç ve örgütsel yapılar stratejilerin izlenmesi ve başarılı sonuçlar verip vermediğinin değerlendirmesi için incelenen bileşenlerdir.

Tüm anlatılan farklı model önerileri ve sınıflandırmalarından görüldüğü üzere stratejik yönetim sadece bir faaliyet alanına indirgenecek bir model değil, kurumu holistik bir bakış açısıyla ele alıp onu tüm alanlara sirayet ettirerek belirli davranış rutinleri geliştirebilmedir. Kamu kurumlarının, sınırları çok keskin bir şekilde belirlenmiş bir plan tarafından mı yönetileceği, stratejilerin belirlenmesine kurumsal süreçler içinde mi karar verileceği ya da iki yaklaşımın bir arada mı kullanılacağına dair yapılmış bir sistematik araştırma bulunmamaktadır. Öte yandan kurumsal bileşenlerden liderlik, kültür, iç-dış çevre, kurumsal başarı, strateji süreçlerinin tasarlanması, uygulanması veya değerlendirilmesi gibi alanların kamu kurumlarının yönetiminde hayati öneme sahip olmasına rağmen, hangilerinin bütünsel olarak kullanımının daha önemli olduğu üzerine de

oluşturulmuş bir araştırma sonucuna henüz ulaşamamıştır. Kamu kurumlarının yapısı, içinde buldukları ülke şartları, kurumların diğer kurumlarla ilişkileri ve kendi iç işleyişlerini belirleyen mevzuatları vb. bir stratejik yönetim çerçevesi oluşturmayı etkilediğinden, pratikte kurumların mevcut koşullara göre hareket etme yolunu seçmeleri kabul edilebilir görülmektedir.

Ülkemizde yer alan üniversitelerin üst kurum ve kuruluşların politikaları, mevzuatsal sınırlar ve kurumların içinde buldukları şartlar çerçevesinde yönetim faaliyetini yürüttükleri bilinmektedir. Yasal mevzuat gereği kurumların mali ve idari yönden stratejik yönetim yaklaşımını benimsemeleri istenmiş; bunun için de stratejik planlama, kalite güvencesi yönetimi, bütçe, iç kontrol ve performans sonuçlarının kurumsal hesap verebilirlik gereği açık bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması zorunluluğu getirilmiştir⁵. Bu bütün sistem içerisinde kendilerine sağlanan bütçe çerçevesinde beş yıllık stratejik planlar yapmak ve bu kapsamdaki kurumsal faaliyetler ile başarıyı izlemekle yükümlü olan yükseköğretim kurumlarının hareket kabiliyetleri bu bütçe ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca üniversitelerin son yıllarda tabi olduğu kalite güvencesi değerlendirmeleri ve kurumsal akreditasyona sahip olabilmek için belirli kriterleri sağlamaları gerekliliği yine bu kamu kurumlarına dış bir etkiyle yerine getirmeleri gereken görevler olarak sunulmaktadır. Yönetim bilimi alan yazınında önemli kavramlardan biri olan kurumsal eş biçimciliğin üç çeşidinden biri olan zorlayıcı kurumsal eş biçimcilik (*coercive institutional isomorphism*) (Köse ve Ayhün, 2018). Türk yükseköğretiminin üst kurum ve kuruluşları tarafından belirlenen çerçevede üniversitelerin yürütmekle yükümlü oldukları süreçler mevzuatsal kurullarla takip edildiği için zorlayıcı bir eş biçimcilik yaklaşımıyla

⁵ <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5436.pdf>
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5018.pdf>

tanımlanabilir. Stratejik yönetim faaliyeti adı altındaki araçların yürütülmesi için belirlenen kurallar üniversitelerin belirli bir sistemde işlemlerini sağlayacak bir düzen sunmaktadır. Bununla birlikte bu süreçlerin yürütülmesinde yukarıda ifade edilen ve zorlayıcı olmayan kurum kültürü, iş birliği, iletişim, yönetsel süreçler gibi kurumsal itici güçlerin ne şekilde yönetileceği kurum üst yönetiminin inisiyatifine bırakılmaktadır. Bu doğrultuda stratejik yönetim ve araçlarının uygulanması tüm üniversitelerin zorunlu olarak aynı süreçlere ve değerlendirmeleri tabi olmasını gerektirmektedir. Fakat üniversitelerin bu konuda sağlayacağı katkı ise kurumsal faaliyetlerinde yaratacağı fark ile daha etkin ve sürdürülebilir bir stratejik yönetim sunmaları olacaktır. Bu bölümün devamında bütünsel bir stratejik yönetim için gerekli olan toplam kalite yönetimi, strateji geliştirme ve planlama ile performans yönetimi yaklaşımları detaylı olarak açıklanacaktır.

2.1.1. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Kamu hizmet sunumunun başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin yöntemlerinden biri de iyi kurgulanmış bir kurumsal kalite yönetimidir (Talib, Rahman ve Qureshi, 2012). Kamu sektöründe örgütsel bir dönüşüm stratejisi olarak toplam kalite yönetimi (tky), ek bir kaynağa ihtiyaç duyulmadan kalite ve üretkenliği sağlayabilmek için uygulanan bir süreç geliştirme yöntemidir (Milakovich, 1991). Kamuda toplam kalite yönetimi var olan yönetsel süreçlerin kurumda çalışan herkes tarafından içselleştirilmesi ve bu yolla vatandaş\alıcı memnuniyetini sağlayabilmek için hizmetlerin ihtiyaç duyulan seviyeye getirilebilmesi için düzenlenmesidir. Carr ve Littman'a göre (1993) toplam kalite yönetimi, hataları düzelterek ürün ve hizmetlere değer katan, sorunları ortaya çıkmadan engelleyen, uzun dönemli planlamayı içeren, takım çalışması ve alıcı odaklı bir anlayışla hareket eden, verilere dayalı karar verme sürecini içeren, sürekli iyileştirme

felsefesiyle hareket eden, yatay ve desantralize örgüt yapısını ve dış paydaşlarla iş birliğini önemseyen bir yönetim modelidir.

TKY'nin tarihsel gelişimine bakıldığında, tekniğin öncelikle Japonya'da doğduğu ve kullanıldığı, fakat bu tekniğin ABD'de yaygınlaşmasıyla birlikte dünya çağında ilgi görmeye başladığı görülmektedir. Kalite yönetiminin öncü isimleri olan Deming ve Juran, çalışma hayatlarına Mayo'nun İnsan İlişkileri Yönetimi Teorisini ortaya attığı Western Electric Hawthorne Tesisi'nde başlamışlardı. ABD'de İkinci Dünya Savaşı esnasında federal hükümet için çalışan bu araştırmacılar, ABD'de o dönemde küresel rekabete ilişkin bir gündemin olmayışından dolayı herhangi bir kalite artırma arayışına girmemiştir. Bu dönemde Japonya'dan teklif alan Deming ve Juran bu teklifi kabul ederek Japonya'ya gitmiş ve bu ülkede kalite ve istatistiksel kontrol üzerine çalışmalar yürütmüşlerdir. 1970'lerin sonuna gelindiğinde kalite yönetiminin önemini farkına varan ABD bu konuya ciddi bir biçimde eğilmiştir. ABD'de istatistiksel süreç kontrolüyle özel sektörde ilk defa kullanım alanı bulmuş olan bu yöntem, beyin fırtınası, benchmarking, Pareto analizi, kritik yol analizi, altı sigma, balık kılıcı, histogram ve dağılım diyagramı gibi kalite teknikleriyle de birlikte sıklıkla kullanılmaktadır (Miyakovich, 1991).

Başta ABD ve Avrupa olmak üzere dünyada geçmişten günümüze kamu sektöründe kalite yönetimiyle ilgili sistemli çalışmaların olduğu görülmektedir (Stensaker, 2012; Stensaker, 2014). Avrupa Vakfı'nın Kalite Yönetimi Mükemmellik Modeli (European Foundation for Quality Management-Excellence Framework) ve Avrupa Kamu Yönetimi Ağı'nın Ortak Değerlendirme Çerçevesi (EUPAN-CAF) sürekli iyileştirme anlayışıyla ortaya atılmış farklı modeller olarak kamu sektöründe kullanılabilmektedir (Fryer ve Ogden, 2012). İlk defa 1992 yılında başlatılan

Avrupa Vakfı'nın Kalite Yönetimi Mükemmellik Modeli, örgütsel gelişime katkı sağlayan beş destekçi (liderlik, kişiler, strateji, iş birlikçiler ve kaynaklar ile süreçler) ve dört sonuçları etkileyen öğeden (insan, müşteri, toplum ve anahtar performans sonuçları) oluşmaktadır. Ortak Değerlendirme Çerçevesi (CAF) ise, Avrupa'daki kamu kuruluşlarının performanslarını geliştirmek için öz değerlendirme yöntemiyle kurumsal kalitenin geliştirilmesini içeren bir süreç yönetimidir (Irene, Panagiota ve John, 2013). Bu çerçeve stratejiler, planlar, kaynaklar, süreçler, iç ve dış katılımıyla, liderlerin toplumu, vatandaşların memnuniyetini ve kurumsal performansı mükemmelliğe götürmek için takip etmesi gereken adımları içermektedir. Performans yönetimine bütüncül bir yaklaşım sağlayarak bu sayılan bileşenlerin etkin kullanımıyla sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Avrupa Vakfı'nın Kalite Yönetimi Mükemmellik Modeli'nden ilham alınarak hazırlanan Ortak Değerler Çerçevesi Avrupa Birliği üyesi ülkelerde çok geniş bir kapsamda uygulanmaktadır (Tomazevic, Seljak ve Aristovnik, 2014). Değerlendirme kriterleri üzerinden altı sınıflandırmada 0-100 arasında bir puanlama sistemiyle kurumsal gelişim ya da gerileme öz değerlendirme yöntemiyle hesaplanmaktadır (Eupan, 2020). Baldrige Performans Mükemmellik Ödülü ise ABD'de uzun yıllardır eğitim, sağlık, özel sektör ve gönüllü kuruluşlara sunulan prestijli bir kalite ödülü olarak verilmektedir (Holzer, Charbonneau ve Kim, 2009).

Bu kalite modellerinin dışında dünya genelinde en yaygın olarak kullanılan kalite değerlendirmesi ISO'dur. Uluslararası Standardizasyon Kurulu'nun (ISO) dış değerlendirmeleri sonucu kalite yönetim belgesi vererek kurumları akredite etmesi temel süreçlerini içerir (Tomažević, Tekavčić ve Peljhan, 2015). ISO federasyonu hemen hemen dünyanın tüm ülkelerinde faaliyet göstererek hem özel hem de kamu sektörü kurum ve kuruluşlarına

akreditasyon değerlendirmesi yapmaktadır. Bunlardan kamu kurumları arasında en popüler olanları, müşteri memnuniyetini esas alan yönetsel süreçlerin standardını değerlendiren ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi; kurumların iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili standartlarının değerlendirildiği ISO 45001:2018 İş Sağlığı ve Güvenliği Kalite Yönetim Sistemi ve kurumların yürüttüğü işlerle ilgili çevreyle olan etkileşimlerinde gerekli olan tedbirlerin alınmasını içeren ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemidir (Orzes ve Sartor, 2019). Genel bir değerlendirmeyle tüm bu kalite modelleri, sistemleri ve ödülleri bakıldığında, kamu kurumlarının uzun zamandır kalite çalışmalarını yürütmekte olduklarını ve bu alanda yürütülen uygulamaları kanıksadıkları ifade edilebilir.

Kalite güvencesinin de kamu sektöründe uygulanması özel sektörden farklılık arz etmek durumundadır. Nwabueze ve Kanji (1997), Deming'in toplam kalite yönetiminin uygulanması için bütüncül bir çerçeve öneremediğini ileri sürse de Deming toplam kalite yönetiminin anlamını kaybetmiş bir kalite etiketinden ibaret olduğunu savunmuştur. Deming toplam kalite yönetimini popüler bir terim olarak görmüş ve onu kullanmayı reddetmiştir. Onun yerine Deming'in Kalite Zinciri Reaksiyonu'nu literatüre kazandırmıştır. Bu yaklaşıma göre kaliteyi geliştirmek maliyetleri düşürecek, bu üretkenliği arttıracak, artan üretkenlik de maliyetleri düşürecektir. Piyasada daha fazla talep görmeye başlayan kurumun dış çevredeki yeri ve ağırlığı artacak; bu da daha fazla personel çalıştırmaya ve daha fazla yatırım yapmaya imkan sağlayacaktır (Carrión-Garcia, Grisales ve Papic, 2017). Bu yaklaşımı kamu kurumlarının kamu değeri üretmesi açısından ele alacak olursak, kaliteli kurumsal süreçler daha az maliyete yol açacak, bu sayede ortaya çıkan üretkenlik vatandaş memnuniyetini yükseltecek, bu da daha az personel ve maliyetle daha düzgün işleyen bir

kamu sektörü yaratarak sonucunda kamu değerinin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Bu döngünün sağlanması için kamuda uygulanan en popüler iç kalite güvence mekanizmalarından bir tanesi de PUKÖ döngüsüdür. Açılımı planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ) şeklinde Shewhart tarafından tasarlanan süreç değerlendirme anlayışı farklı şekillerde de yorumlanmıştır. Deming bu çevrimde bulunan kontrol etme (check) aşamasının bir kontrol algısı yaratabileceğini, bunun yerine İngilizcede aynı anlama gelecek inceleme (study) kelimesinin kullanılmasını tavsiye ederek, bu süreci planlama, uygulama, inceleme ve önlem alma olarak değiştirip Shewhart'ın modeline özünde sadık kalmıştır (Aguayo, 1991; Al-İbrahim, 2014). Alanyazında Shewartz döngüsü ya da daha popüler olarak Deming döngüsü olarak kullanılan bu model ülkemizde de kurumsal kalite süreci uygulamalarında takip edilen standart bir model olarak ön plana çıkmaktadır (Balcı, 2005).

Kalite yönetiminin önemli parçalarından bir tanesi de çalışmaların sürekli iyileştirme mantığı çerçevesinde daha iyiye ulaşabilme faaliyeti olarak tasarlanmasıdır. Martichenko (2004) sürekli iyileştirmenin örgütsel performansı artırma üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüştür. Fryer ve Ogden (2012), sürekli iyileştirmenin hem kademeli hem de atılım şeklinde gerçekleşmesinin mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle kalite kamu kurumlarının başarısını ortaya koyabilmek için planlanmış ya da kademeli olarak belirlenmiş yöntemlerle iyileştirmelerin yapılmasıdır (Boer vd., 2000). Sürekli iyileştirme çalışmalarının kamu kurumlarında neyi iyileştireceğini tespit etmesi de bir o kadar kritik bir konudur (Fryer ve Ogden, 2014). Çünkü salt süreçlerin iyileştirilmesi üzerinde odaklanan bir kalite süreci çalışması, kamu bürokrasisinin kronik sorunlarından biri olan

kırtasiyecilik çıkmazına düşerek rapor ve dokümantasyon yapmanın ötesine geçemeyebilir. Bu nedenle iyileştirmeye açık olan sorunlar kurumun genel performansına etki eden noktalardan yola çıkılarak belirlenebilir; bu da hem kurumsal hedeflerin hem de bu hedeflerin süreçlerinin sürekli iyileştirilmesiyle başarılı bir döngü oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Toplam kalite yönetimi kalite güvencesi ve kalite kontrolünden farklı ve daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Kalite kontrolü bir ürün ya da hizmet ortaya koyulduktan sonra değerlendirilmesidir. Kalite güvencesi ise genellikle verilen hizmetler ve onların alıcılar tarafından kullanılmasının eş zamanlı olduğu süreçleri tasarlamak için kullanılmaktadır. Kalite kontrolüne örnek olarak belediyenin sokakları ve çöpleri temizlemesi verilebilirken, kalite güvencesine belediyeye ait spor ve eğlence tesislerinin bakımı ve sürdürülebilirliği gösterilebilir. Toplam kalite yönetimi, kalite güvencesi ve kalite kontrolünden farklı olarak sadece önceden belirlenmiş kriterleri başarmak üzerine kurgulanmış bir model değil, kurumun iç ve dış paydaşlarının tatmin olduğu ve de kalite süreçlerine dahil olduğu bir örgütsel yapıda oluşturulmuş bir yöntemdir (Younis, Bailey ve Davidson, 1996). Mani'ye (1995) göre toplam kalite yönetimi eski köye yeni adet değil, aksine tüm örgütü geleneksel yöntemlerini yeniden biçimlendirerek ortak bir kültür yaratmak, yani sistemi kökünden değiştirmektedir.

Kamu sektöründe kalite düzenlemelerin ve prosedürlerin güçlü bir biçimde var olduğu, keyfi kararların verilemediği ve resmi süreçlere uygunluk üzerinden yürüyen geleneksel yönetim anlayışıyla örtüştüğü görülmektedir (Engel, 2003). Bununla beraber Karyotakis ve Moustakis'e (2014) göre, geleneksel yönetim ve toplam kalite yönetimi arasında belli başlı farklar bulunmaktadır. Geleneksel yönetimde kalite bir ek maliyet, spesifikasyonları yerine getirme, reaktif bir müdahale, sadece üst yönetimin bir sorumluluğu,

bir kontrol süreci ve teknik bir konu olarak görülürken, toplam kalite yönetimi kaliteyi bir kazanç yaratan, proaktif, üst yönetimin önderliğinde, kurumsal iş birliğini sağlayan, hataları önleyen hem teknik hem de yönetsel bir faaliyet olarak görülmektedir. Bu açıklamalarda geleneksel yönetim ve toplam kalite yönetimi arasında taban tabana zıt bir anlayış gözlemlense de belirli kurallar üzerinden süreçlerin yönetimi açısından benzerlikler, fakat bu süreçlerin gerçekleşme yöntemi ve felsefesi açısından ikisi arasında ciddi farklılıklar olduğu görülmektedir.

Kamu yönetimi alanının teorik olarak evrildiği yerin kalite yönetiminin gereklilikleriyle örtüştüğü ifade edilirken, kamu yönetiminde kalite konusuna şüpheyle yaklaşan kimi akademisyenler, statükonun bekçileri olan bürokratların sürekli iyileştirme için çabalamayacaklarını düşünmektedirler (Sensenbrenner, 1991). Redmen vd. (1995) kamu kurumlarında toplam kalitenin hizmet sunumunun seviyesinde bir düşüşe ve iş yoğunluğu ile stresle ilgili hastalıkların seviyesinde ise bir artışa neden olacağını ileri sürerek, devam eden nitelikli hizmet sunumunu da sekteye uğratabileceğini ifade etmişlerdir. Dahası Harari (1997) toplam kalite yönetimine şüpheyle yaklaşarak onun iyi bir örgüt yönetiminin önünde engel olduğunu öne sürmüştür. Toplam kalite yönetiminin kurumun dışında yaratılan sonuçlardan çok kurum içi süreçlere odaklandığı, minimum standartları yakalama amacıyla olduğu, kendi bürokrasisini yarattığı, köklü kurumsal reformları tercih etmediği, girişimcilik ve inovasyon ruhunu azalttığı, kurumdaki gerçek personele iş aktarımı yapmaktansa kendi içinde kalite elitleri yarattığını ifade ederek TKY'nin birçok sakıncalı yanı olduğunu ifade etmiştir. Kalite güvencesi faaliyetleri kademeli ve sürekli iyileştirme anlayışıyla hareket ettiği için kamu yönetimi alanında çoğu zaman tasarlanan programların uygulanamadığı, dolayısıyla iyileştirme döngüsünün de tam olarak kapatılamadığı da tartışılan konular arasındadır (Stringham, 2004).

Kamu sektörüne kalite yönetiminin uygunluğu tartışması süregelirken bu alanda yapılan çalışmalar hem teorik hem pratik olarak günümüzde hızla devam etmektedir. Kamu sektörünün yeni yüzyılla birlikte beklenmedik bir takım sorun alanlarıyla karşılaşması, dünya genelindeki kamu bütçesi baskıları ve mali hesap verebilirlik mekanizmalarının ve taleplerinin yükselmesi, bu koşullara uygun bir kamu yönetimi alanını gerektirmektedir (Wynen, Verhoest ve Demuzere, 2016). Özel sektörde verimlilik artışını sağlayan toplam kalite yönetiminin, kamu sektöründe de bu etkiyi yaratması için kullanılması özellikle kurumsal performansla ilgili çalışmalar arasında yaygındır (Ingraham, Joyce ve Donahue, 2003).

Kalite yönetiminin tarih boyunca ne anlama geldiği ve fonksiyonları değişmiştir. Kalite önceleri sadece ürün ve hizmet sunumundan faydalanan kişiyi memnun etmek üzerine ve belirli kriterleri sağlamak üzerine odaklanmıştır (Juran, 1974). Daha sonra bu amaçlara hizmet etmesinin yanında sadece sonuçlar üzerinde değil, süreçler üzerinde de kalite yönetiminin etkili olması gerektiği anlayışı yaygınlık kazanmıştır (Bovaird ve Löffler, 2003). Kalitenin bu ikinci anlamı kurumların faaliyetlerini yerine getirirken geçtikleri aşamaların sistemli bir şekilde tasarlanmasıyla açıklanabilir. Kurumun uzun ya da kısa dönemli eylemlerinin gerçekleşme adımlarının tek tek belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan yerlerde iyileştirilmesi, kalite güvencesini kurumlarda sağlamak adına elzem görülmektedir.

Günümüzde kurumlarda kalite yönetiminin sonuçlara ve alıcı memnuniyetine mi yoksa süreçleri tasarlama ve iyileştirmeye mi odaklandığı sorusu akademik olarak sorgulanması gereken bir sorudur. Özel sektörün kar elde etmeyi temel amaç olarak belirlemesi kalite yönetimini fonksiyonel hale getirip araçsallaştırmaktadır. Kalite yönetimini bir kurumsal olarak görüp doğrudan sonuçlarla ilişkilendirip kurumsal performansta önemli bir yöntem

olarak gören araştırmacılar bulunmaktadır. Bununla birlikte kurumsal süreçlerin daha iyi standartta sunulması için tedrici olarak iyileştirmesi de (continuous quality improvement) yaygın bir şekilde kabul görmektedir (Moustakis ve Moustakis, 2018). Sonuçlara odaklanmış ilk anlayış için de nihai başarıyı elde edebilmek için belirli süreç aşamalarının katedilmesi gerektiği dolayısıyla süreç odaklı bir anlayışında dışlanamayacağı söylenebilir. Süreçlerin iyileştirilmesi gerektiği özel sektör kurumlarında ve literatüründe ortaya çıkmıştır. Fakat kamu kurumlarının çıktıyı öncelemeyen yapısı süreçler üzerinden yürütüldüğünden kamu kurumları süreçler üzerinde çalışacakları bir kalite güvencesi anlayışını kolayca uygulamışlardır. Dolayısıyla gelinen nokta itibariyle kalite yönetimi sonuçlara odaklı bir girişim olmak yerine süreçleri iyileştirmeye daha fazla önem vermekte, düzgün bir süreç yönetiminin zaten istenen başarı sonuçlarını sağlayacağı düşünölmektedir.

Toplam kalite yönetimine yöneltilen eleştiriler tam da bu noktaya odaklanmaktadır. Kalite faaliyetlerinin sadece süreçleri sürdürmeye çalışırken, bu noktada takılı kaldığı ve sonuçla bağlantısı olmayan süreç faaliyetlerinin ortaya çıkmasına sebebiyet verdiği ileri sürölmektedir (Swiss, 1992). Kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların bürokratik yapısı hukuk kurallarına uygun, hiyerarşik yapı içerisinde hareket eden tüm kişi ve işlemleri bünyesine kabul etmekte bir zorluk çekmemektedir. Kalite yönetimi mantığı gereği kurumda yürütölen tüm faaliyet alanları ve görevler için belirli standartlar çizmektedir. Her bir çalışan için görev tanımlarının neler olduğu ve bu görevlerin içerdiği işlemler için takip edecekleri iş akışları net bir şekilde tanımlanmakta, yazılı ve resmi olarak ilgili kişilerin kullanımına sunulmaktadır (Lawler, 1994). Kurumsal kalite güvencesi için atılacak bu ilk adımı yürütölen süreçlerin takip edilmesi ve ihtiyaç duyulan noktalarda eksik görölenlerin daha iyi hale getirilmesi üzerinden

sürdürülmektedir. Fakat kamu kurumlarının statik ve süreç odaklı yapısı, kalitedeki süreç yönetime uymadığı; kamu sektörünün bu yönetim biçimini tüm bürokratik ağırlığıyla bünyesine adapte ettiği ileri sürülmektedir (Nwabueze ve Kanji, 1997). Dolayısıyla kalite süreçlerinin izlenmesi kamu kurumlarının kalite yönetimi süreçlerini ehlileştirmek yerine uzattığı, daha yorucu ve bürokratik hale getirdiği düşünülmektedir.

Kamu kurum kültürünün bürokratik temeller üzerine inşa edilmiş yapısı, bir yönetim aracı olarak toplam kalite yönetimini kabullenme ve doğru anlama konusunda sınırlı kalmıştır. Bununla birlikte geleneksel kamu kurumlarını içinde buldukları durağan koşullardan çıkarabilecek yol ve yöntemler seti olarak kalite çalışmalarını geçerliliğini sürdürmektedir. Kamu yönetimi literatüründe alanın ontolojik ve epistemolojik yapısını sorgulandığında çok çeşitli alternatif yaklaşımlar önerilse de uygulama kanadında yönetsel ve araçsal tavsiyelerin sayısı oldukça sınırlı kalmaktadır. Örneğin, motivasyon, vatandaş odaklılık, yönetişim, liderlik, kurum kültürü gibi konu başlıkları kurumları oluşturan farklı bileşenlerin yapacağı katkının önemi üzerinden bir çerçeve geliştirirlerken, pratik bir sahanın akademik bir alanı olan kamu yönetimi, uygulamaya dönük sistemli çok az yöntemi kamu yöneticilerine sunmaktadır.

Tüm bu genel sistem içinde toplam kalite yönetimi kamu kurumları için önem teşkil etmeye devam etmekte ve uygulama alanı bulmaktadır. Kamu kurumlarının yukarıda bahsedilen süreç temelli kalite yönetimi bakış açılarını farklılaştırmak adına sonuçlarla süreçlerin bir arada değerlendirildiği bir yaklaşımla ele alınmasının bu süreç temelli kısır döngüyü kırabileceği ileri sürülebilir. Bu araştırma bütünleşik bir yönetim anlayışıyla yola çıktığı için, çalışmanın toplam kalite yönetimine verdiği

anlam performans sonuçlarına ve diğer kurumsal süreçlere entegre bir kalite güvencesi sürecinin işlevsel ve uygulanabilir olup olmadığıdır.

Başarılı bir toplam kalite yönetimi, genel kurumsal performansı geliştirecek personel katılımı, iyi bir iletişim ağı ve kurumsal öğrenmenin önemsenmesi gibi kurumsal faaliyetlerdeki her adımı geliştirecek bir süreç sistemi kurma olarak ayrıntılandırılmaktadır (Suleman ve Gul, 2015). Literatürde birçok çalışma toplam kalite yönetimi ve performans arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Alghamdi, 2018; Goetsch ve Davis, 2006; Agus, 2005; Sanchez-rodriguez ve Martinez-Lorente, 2004; Li vd., 2003; Yasin vd., 2004; Kaynak, 2003; Douglas ve Judge, 2001). Bununla birlikte kamu sektöründe kalite yönetiminin örgütsel performansa katkısı üzerine yapılan araştırmaların sayısı özel sektöre oranla sınırlı kalmaktadır.

Kamu yönetimi alanında var olan performans değerlendirmenin toplam kalite yönetimiyle birlikte ele alınmasının kurumsal başarının değerlendirilmesinde bir bakış açısı değişikliği yaratacağı düşünülmektedir (Westerheijden, Hulpiu ve Waetens, 2007; Stensaker, 2018). Personelin kendi sorumluluk alanlarında hesap vermesinin toplam kalite mantığıyla birlikte süreç hesap verebilirliğine, standartları gerçekleştirmek yerine süreçlere dayalı performans beklentilerini karşılama (Klasik ve Hutt, 2018), yönetsel otorite yerine katılım temelli iş gördürme ve kısa dönemli bir planlama yerine uzun dönemli bir planlamayı tercih etme kamuda toplam kalite yönetiminin performans yönetimi üzerindeki etkisini yeniden düşündürmektedir (Kaluzny, McLaughlin ve Simpson, 1992).

Deming'in 1986 yılında söylediği "Tanrıya güveniyoruz ki herkes veri kullansın" ifadesi toplam kalite yönetiminin sonuçlarla ve performansla ilişkisini net bir biçimde ifade etmektedir. Belirli teknikler, süreçler ve veriler üzerinden yürütülmemiş bir kalite yönetimi, kamu sektörünün

süreçlerde takılı kalan yönetim anlayışına katkı sağlayıp onu sağlamlaştırmanın ötesine geçemeyeceği görülmektedir. Fakat veri temelli yürütülen bir toplam kalite yönetimi hem personelin yürüttükleri işlerle ilgili somut çıktılarının farkındalığını arttıracak hem de kalite süreçlerinin birer yük olarak görülmeden ne gibi fonksiyonları olduğunun ortaya konulmasını sağlayabilecektir.

Psychogios ve Priporas (2007) toplam kalite yönetimini yumuşak ve sert kalite yönetimi olarak iki sınıfta ele almaktadır. Sert toplam kalite yönetimi, ISO 9001 başta olmak üzere kalite yönetim süreçleri, matriks diyagramı, karar ağacı gibi belirli yöntem, teknik ve araçların kullanılarak kalite süreçlerinin somut çıktılarının elde edildiği sistemdir. Yumuşak toplam kalite yönetimi ise personel güçlendirme, vatandaş memnuniyeti, kültürel değişim, takım çalışması gibi kurumların sosyal alan ve insan ilişkileriyle alakalı kısmıdır. Benzer doğrultuda örgüt teorisyenleri kurumların varlıklarını fonksiyonel ya da sosyal yapısalci açılardan tanımlamaktadır. Fonksiyonel bakış açısı, kurumsal süreçlerin her birinin yürütülmesinin kurumsal amaçlara hizmet etmesi gerektiğini ifade etmektedir (Schultz ve Hatch, 1996). Öte yandan sosyal yapısalci kuram, sonuç odaklı olmak yerine örgütün iç ve dış ilişkilerindeki iletişim ve iş birliği gibi uyumu sağlayacak süreçlerin daha önemli olduğunu ileri sürmektedir (Burrell ve Morgan, 1979). Sert toplam kalite yönetimi fonksiyonel bir kurum yaratma çabası olarak isimlendirilebilirken yumuşak versiyonu ise örgütün işleyişini insan ilişkileri ile açıklamaktadır. İki yaklaşımın da gerekli olduğu ve kalite güvence sistemini yaratmada ağırlıkları olduğu literatürde kabul edilmektedir (Sharma ve Hoque, 2002). DiMaggio ve Powell'a göre (1983) kurumsal teori, organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri için içinde buldukları sosyal çevre ile uyumlu hareket etmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda sert ve yumuşak kalite yönetimlerinden

hangisinin daha iyi uygulanabileceği yine kurum ve bağlam özelinde değerlendirilmesi gereken bir konudur.

Günümüzde kamu kurumlarında yürütülen kalite çalışmaları bu iki türün ortasında bir duruş tercihi yaparak kendilerine bir yol haritası çizmektedirler. Hem objektif bir kalite süreci değerlendirmesi için belirli tekniklerin kullanılması hem de üst yönetim, personel ve dış çevre arasındaki iş birliğinin sağlanabildiği süreçler üzerinden bu yönetim sistemi kullanılmaktadır. Yükseköğretimde kalite çalışmalarına baktığımızda, Pollitt ve Dan (2011), ödül, ceza ve ölçütler üzerinden yönetilen bir kalite yönetimine karşılık, vatandaş ve dış çevreye odaklı bir yönetim anlayışının daha yaygın kabul gördüğünü dile getirmektedirler. Westerheijden vd. (2014), Yeni Kamu Yönetimi'nin enstrümanlarını yükseköğretimde de yumuşak ve sert yaklaşım olarak ikiye ayırmaktadır. Sert yaklaşımda performans göstergeleri üzerinden bir değerlendirme yapılırken, yumuşak kalite yaklaşımın da kurumların kendi değerlendirmelerini (self-evaluation) yaptıklarını ve bu ikinci yolu tercih etme eğiliminde olduklarını ileri sürmektedirler. Yumuşak Yeni Kamu Yönetimi anlayışı çoğunlukla korporatist gelenek, ağ yönetişimi ve hukuk devleti temel alınarak yönetilen ülkelerde daha yaygın bir şekilde kabul görmektedir (Kickert, 1997; Pollitt ve Bouckaert, 2004). Bu durum başlangıçta Yeni Kamu Yönetimi'ne aykırı bir yaklaşım olarak görülse de Anglosakson yönetim tarzı dışında kalan ülkelerde yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Özellikle Kıta Avrupası geleneği ve bu geleneğin etkisinde gelişim gösteren Türkiye gibi resmi kural ve süreçler ile hukuk kurallarının kamu politikası yapımında oldukça etkili olduğu ve de kamu görevlilerinin bürokrasinin ve devletin bekçileri olarak görüldüğü bölge ve ülkelerde uygulanmaktadır.

Kurumsal eş biçimlilik toplam kalite yönetimi çalışmalarını hem mikro hem de makro ölçeklerde etkilemektedir. Kimi yazarlar toplam kalite yönetiminin bir teknik olmaktan ziyade kuruma yerleşmiş bir norm olması gerektiğini savunmaktadırlar (Sharma ve Hoque, 2002). Kurumsal eş biçimlilik zorlayıcı, benzeştirici ve kuralcı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Toplam kalite yönetimi süreçlerinde bu üç eş biçimliliği de rastlanabilmektedir. Özellikle benzeştirici (mimetic) eş biçimlilik yeni kamu yönetiminin en iyi uygulama örneklerinde öğrenerek uygulama anlayışıyla son yıllarda yaygın bir biçimde kendine yer bulmuştur. Öte yandan zorlayıcı ve kuralcı eş biçimlilikler birbirleriyle örtüşebilen etkiler yaratabilmektedirler. Örneğin Türkiye’de olduğu gibi yükseköğretimde kalite süreçlerinin merkezi bir kurul tarafından düzenlenmesi ve kalite güvencesi süreçleri yapıcı olsa da mevzuatla bağlayıcı olması onun kuralcı yönünü göstermektedir. Ayrıca tüm kurumların aynı kurallara bağlı olarak kalite faaliyetlerini sürdürmesi kurumlar arasında kural temelli bir benzerlik yaratacak; bu kurallar zorlayıcı olmasa da belirli bir periyotta devam eden kurumsal uygulamalar rutinleşip benzeşecektir. Zorlayıcı eş biçimlilik ise dış çevreden ve toplumdan gelen baskılar sonucu kurumların kendi işleyişlerinde birtakım değişiklikler yapması durumudur (DiMaggio ve Powell, 1983).

Günümüzde bu üç kurumsal dönüşüm yolu da organizasyonların faaliyetleri üzerinde etkili olmaktadır. Türkiye’de yumuşak yeni kamu yönetimi uygulamalarının ve toplam kalite yönetimi çalışmalarında öz değerlendirmenin objektif ve sert olana göre daha yaygın olmasının eş biçimcilik yarattığı görülebilir. Ülkemizde kural temelli kamu yönetimi geleneğinden ve bu doğrultuda gelişen izlek bağımlılığı neticesinde kural temelli eşbiçim yaklaşım hakim anlayış olmuştur. Elbette bu normatif benzeşme zamanla zorlayıcı ve taklitçi benzerliği de doğurarak bu çizilen yolun doğru ya da yanlış olduğu sorusunu da göz ardı etmeye sebebiyet

vermektedir. Bu nedenle bu türden benzeşmelerin olduğu bir ortamda sadece öz değerlendirme ve kurumsal süreçlerin iş birliğiyle yönetilmesiyle yapılan bir kalite güvencesi sürecinin amacına ulaşp ulaşmadığının değerlendirmesi oldukça subjektif kalacaktır. Bu belirsiz koşullar altında gelişen bir kalite yönetimi sürecinin sert yeni kamu yönetimi altında ele alınan objektif performans ölçütleriyle değerlendirilip ortaya çıkan somut etkilerinin ortaya konulması kamu kurumlarının yürüttükleri faaliyetlerin beklenen etkiyi yaratıp yaratmadığının görülmesi açısından oldukça önemlidir.

Zubair (2013), yükseköğretimde kalite üzerine yaptığı kapsamlı bir literatür incelemesinde liderlik, vizyon, ölçme ve değerlendirme, öğrenci odaklılık, süreç kontrolü ve gelişimi, program değerlendirme, kalite sistemi geliştirme, personel içirme, tanıma ve ödül, eğitim ve dış paydaş odaklı olmanın kalite süreçlerinin ayrılmaz parçaları olduğunu tespit etmiştir. Kamu sektörü, verimliliği ve etkililiği geliştirmesi için birçok baskıya maruz kalırken, bir yandan sunulan işlerin sayı ve kalite olarak iyi standartta sunulması ve vergi ödeyenlerden gelen taleplerin en aza indirgenmeye çalışıldığı zorlu koşullarla karşı karşıya kalmaktadır (Tomažević, Tekavčić ve Peljhan (2015). Bu kompleks yapı içerisinde stratejik bir kurumsal duruşa sahip olmak için amaç ve hedeflerin belirtilen kalite seviyesinde üretilmesi, verimli ve etkili sonuçlara ulaştırılması için gerekli görülebilir.

2.1.2. Kamuda Strateji Geliştirme ve Planlama

Geleneksel kamu yönetiminde örgütler faaliyet gösterdikleri alana ait çalışmalarını yürütmek için taktiksel düzeyde, genellikle kısa dönemli birtakım planlarla faaliyet göstermekteydiler. Bu durum özellikle kamu yönetiminin çok aktörlü yapıda bir takım rol ve sorumluluklar üstlenmesiyle sorgulanmaya başlamıştır. Sektörün kendi iç işleyişinde eksikliğini hissetmediği stratejik bakış açısı, özel sektör kurumları, gönüllü kuruluşlarla

ve hepsinden önemlisi vatandaşla paydaş olması gerekliliğiyle ayyuka çıkmıştır (Bovaird, 2005). Bununla birlikte milenyum sonrası dönemde kamu yönetiminin vatandaş katılımı ve memnuniyeti odaklı olması düşüncesi kapalı bir sistemde gizlilik içinde idare edilen bu alanda dönüşümsel farklılıklara yol açmıştır (Wu ve Jung, 2016). Kamu kurumlarının kendi içinde, diğer kamu kurumlarıyla ve sektörlerle olan ilişkilerinin farklı boyutlarda açılımlar kazanması, kurumsal hedeflerin stratejik bir bakış açısıyla geliştirilmesi sonucunu zorunlu olarak doğurmuştur.

Strateji geliştirme, bir organizasyonun görev edindiği alanlarda gelecekte olmak istediği noktaya varabilmesi için gerçekleştirilen davranış, eylem ve etkilerin bütünüdür (Rose ve Cray, 2010). Kurumsal stratejilerin geliştirilmesinde öne çıkan üç yaklaşım bulunmaktadır: Amaçlanan\planlanan\kasıtlı stratejiler, ortaya çıkan\doğaçlama stratejiler ve adım adım ilerleme stratejileri:

Amaçlanan stratejiler (intended strategies), önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerin yazılı ve sistematik olarak takibinin yapıldığı stratejilerdir. Kurum genelindeki faaliyetleri kapsamına alan bir stratejik planın oluşturulması, uygulanması ve izlenmesiyle tamamlanan bir strateji geliştirme türüdür. Tüm bu aşamaların keskin bir şekilde birbirinden ayrıldığı bu planlı modelde stratejileri tasarlayanlarla uygulayanlar aynı kişiler değildir. Özellikle kamu politikası yapım süreci üzerine gelişen alan yazında, bu iki aşamanın birbirinden bağımsız aktörlerle farklı birer safha olarak sürdürülmesinin sakıncaları etraflıca tartışılmıştır (Alford, 2001). Kamu kurumlarında genellikle organizasyonun bağlı olduğu üst kuruluşlar, dış çevrede bulunan en etkili paydaşlar olduğundan, genellikle stratejik plan yapım süreci yasal bir zorunluluk olarak uygulanmaktadır. Makro düzenlemelerin gerekli

olduğu tüm sahalarda olduğu gibi kamu sektöründe de hükümetler, bağlı ve özerk çalışan örgütler üzerinde etkili olacak stratejik çerçeveler belirleyebilmektedirler. Kamu kurumlarının hepsinin belirli bir fonksiyon alanı ve sorumluluğu olduğu için hükümetler politika yapım sürecinde ve mevzuatsal sınırları oluştururken kurumlar üzerinde yaptırım etkisine ya da tavsiye niteliğinde bir takım dayatıcı etkilere sahip olabilirler. Bu durum kamu kurumlarının kendi stratejilerini belirleyip şekillendirmesi önünde ya da stratejileri kurumsal olarak içselleştirmelerinin önünde bir engel olarak görülebilir.

Ortaya çıkan\doğaçlama stratejiler olarak isimlendirilen ikinci türde, belirlenmiş büyük bir plan oluşturulmamış, fakat stratejilerin geliştirilmesi ve kararların verilebilmesi için bazı kalıplar belirlenmiştir. Kasıtlı olmayan stratejiler olarak da dilimize çevirebileceğimiz bu strateji çeşidi, kurumlarda öğrenme, iş birliği ve uyarlanabilirlik kabiliyeti nedenleriyle uygulaması daha kolay ve elverişli görülmektedir. Özellikle kamu sektöründe hem dışarıdan gelen baskılar sonucu birkaç sene önce hazırlanan planların hükümsüz olması hem de süregelen bürokratik yapıların kurumsal amaçların tasarlandığı gibi gerçekleşmesinin önünde birer engel olarak durması nedeniyle kamu sektörü için doğaçlama strateji anlayışı dikkat çekmektedir. Ayrıca uygulamada bir plana sahip olmak stratejik bir örgüt olmakla karıştırılmakta, bu da çevredeki hızlı değişimlere adaptasyonu yüksek, deneme yanılma yoluyla stratejilerin test edilip faydasız olanların hemen sistem dışına itileceği bir model önerisi olarak doğaçlama stratejiler çağdaş örgütlerde rağbet görmektedir (Mintzberg, 1978).

Üçüncü model olan adım adım ilerleme stratejileri de ilk iki tür arasında bir ortak nokta olarak, planlanmış stratejilerin gerekli koşullar dahilinde değiştirebileceğini ileri sürmektedir. Karmaşık ve değişime açık çağımızda

bu stratejiler oldukça uygulanabilir bir model önerisi olarak görülmekte, planlanmış stratejiler uygulanırken ortaya çıkan farklılaşmaları doğaçlama stratejiler olarak sisteme sokabilmekte, böylece strateji formülasyonu ve strateji uygulama aşamaları iç içe geçmektedir (Rose ve Cray, 2010). Kasıtlı geliştirilen ya da kendiliğinden ortaya çıkan stratejilerin hepsi de en başta kurgulanmış bilinçli bir stratejik yönetimin varlığını gösterir. Çünkü tesadüfen ortaya çıkan başarıların var olmayan stratejilere bağlanması mümkün olmayacağı gibi, stratejinin hangi yöntemle geliştirilebileceği kurumun kendi öz dinamikleriyle belirlemesi gereken bir husustur.

Tüm modern yönetim tekniklerinde olduğu gibi liderin kendi stratejik bakış açısını oluşturup kurumun geneline yayması strateji geliştirme sürecinin en kritik adımlarından biridir. Kamu örgütlerinin kararlarını etkileyen dışsallıklar olsa da bu kararların organizasyon içinde hangi stratejilerle hayat bulacağı üst yönetimin sorumluluğu ve görevidir. Bu ilk bakışta hiyerarşik ve yukarıdan aşağı bir yönetim modeli gibi görünmekle birlikte yeni yönetim modelleri de üst yönetimin rolünü hiçbir şekilde yadsımamaktadır (Nutt ve Backoff, 1992).

Strateji geliştirme sürecinin en önemli ortakları kuşkusuz kurum personelidir. Fakat stratejiler kamu örgütlerinde bir atılım yaratma, inovatif yöntemlerle hizmetleri sunma gibi işlevlere sahip olacağından bu ne personelin tek başına ne de üst yönetimin kendisi ya da bir çalışma grubuyla gerçekleştirebileceği bir süreç değildir (Percoco, 2016). Liderin ortaya koyduğu vizyonun tüm kurumca anlaşılması ve daha önemlisi benimsenmesi; bu içselleştirme sürecinden sonra atılacak her adımın üst yönetimle kurumun geri kalanını kurumsal hedefleri ve stratejileri belirleme noktasında aynı bakış açısına ve anlayışa getirmelidir.

Kurumsal stratejilerin geliştirilmesi için atılacak ilk adımlardan bir tanesi kurumun içinde bulunduğu mevcut durumun tespit edilmesidir. Gelecek projeksiyonu belirlemek için öncelikle atılacak adımların kimler tarafından, hangi kaynaklarla, nasıl bir takvimlendirmeye ve nelere rağmen yapılacağıın belirlenebilmesi gereklidir. Bu stratejik konumlanma için alanyazında karşılaştırma (comparative), farklılaşma (differentiation) ve bölümlenme (segmentation) adlandırmalarıyla üç farklı yol bulunmaktadır (Bello-Ahmed, 2021). Karşılaştırma, örgüt stratejilerini çevrede bulunan diğer organizasyonlarla kıyaslayarak belirlemektir. Farklılaşma stratejisi, diğer benzer örgütlerin misyonlarından ya da faaliyetlerinden başka misyonlar edinerek stratejik pozisyonunu belirlemedir. Son olarak bölümlenme, hizmet sunumunda farklı alternatifler sunarak stratejik duruşunu konumlandırmadır. Özel sektör alan yazınından alınan bu yaklaşımlara günümüz kamu sektörü kurumlarında da başvurulmaktadır. Örneğin, İngiltere yerel yönetimlerinde uygulanan Ay Işığı Projesi'nde, yerel yönetimlerin birbirleriyle yürüttükleri çalışmalar açısından karşılaştırıldığı ve kıyaslandığı bir yarışma uzun yıllar uygulanmıştır (Rashman ve Hartley, 2002). Ya da Türkiye'de kamu üniversitelerin başarı sıralamasının yapılması karşılaştırmalı olarak kurumların kendilerini kıyaslayıp sıralamalarını yükseltmeleri üzerine bir stratejik pozisyon almalarını sağlayabilir. Farklılaşma stratejisi Yükseköğretim Kurulu'nun ülkemizde üniversitelerden kendi buldukları bölgenin özellikleri ve ihtiyaçlarına göre ihtisaslaşmasını istediği program kapsamında kullanılmaktadır.⁶ Bölümlenme stratejilerine örnek olarak devlet hastanelerinin vatandaşlara istedikleri hastaneden ya da doktordan randevu alabilme hakkını tanınması gösterilebilir. Sağlık Bakanlığı'nın bu stratejik kararı hem vatandaş memnuniyetini hem de

⁶ <https://bolgeselkalkinma.yok.gov.tr/>

doktorlar ve hastaneler arasında iyi hizmet sunumunu yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır.

Stratejik pozisyon belirlemenin en yaygın modeli SWOT olarak bilinen GZFT analizidir. Kuruma ait güçlü ve zayıf yönlerin karşılaşması ile olası fırsatların ve tehditlerin belirlendiği bir durum analizi çeşididir. Klasik planlama sürecinde yaygın bir şekilde kullanılmakta olan SWOT analizi, örgütün iç ve dış çevresinin paydaşlar tarafından analiz edilmesiyle ortaya çıkan ve stratejilerin belirlenmesine temel teşkil eden değerlendirmelerdir. SWOT analizinin oluşmasına yardım eden stratejik pozisyon belirlerken kullanılan diğer bir analiz PESTEL'dir. Politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, çevresel ve hukuki faktörlerin neler olduğu ve bir stratejik kararda ve uygulamasında bu dış çevre kaynaklı etmenlerin kurumu etkileme olasılığını belirlemek, avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymak amacıyla uygulanmaktadır (Benzaghta vd., 2021).

Diğer bir strateji konumlama yöntemi eksiklikleri analiz etmedir (Gap Analysis). Bu yöntem örgütün bulunduğu yerden varmayı arzuladığı noktaya ne kadar uzak olduğunun analiz edilmesidir. Büyük bir planlama girişiminden daha çok sorun alanlarına ilişkin yapılan bir ihtiyaç analizi olarak eksiklikleri planlama, kurumun vizyonu ile bulunmayı istediği noktayı tespit ederek, başlatılan hedeflerin o güne kadar neden gerçekleştirilemediğiyle ilgili kök neden analizi yapılmasını sağlar. Bu metot radikal ve büyük çaplı hedeflerden çok gelişime odaklı ve taktiksel adımlarla yürütülmektedir (Ramachandran, Chong ve Wong, 2021). Hedefler ve anahtar sonuçlar yöntemi popüler bir strateji belirleme yöntemi olarak öncelikle kurumsal hedeflerin belirlenmesi ve bunların niceliksel olarak takibinin yapılmasıdır. Anahtar sonuçlar bir yapılacaklar listesi değil, ölçülebilir sonuçları içermelidir. Bu yöntem sonuçları görme üzerine

odaklandığı için hedefleri sayıca az belirlemek personelden daha verimli bir performans alabilmek için önemlidir (Yuan vd., 2009). Strateji haritalama kurumsal amaçları ve faaliyetleri görselleştirerek bunların birbiriyle olan ilişkilerini kurabilmeyi sağlar. Mevcut durumda ilişkili olan fakat haritalama öncesi fark edilmeyen hedefler ve çalışmalar arasında oklar ile ilişki kurulabilirken, yeni gelişen bağlantılarda ok yardımı ile ilişkilendirilebilir ve farklı temalar altında hedefler sınıflandırılabilir (Irwin, 2002). Bu yaklaşım dengeli karne sistemiyle yönetsel açıdan benzerlik göstermektedir.

Stratejiler hangi yöntemle oluşturulursa oluşturulsun hayata geçirilmesi için belirli yolların izlenmesi gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen tekniklerle kurum içinde bulunduğu mevcut durumu tespit ederek gelecek için belirli hedefler tasarlayabilir. Kurumsal hafızanın oluşturulması ve sürdürülebilir olması için o noktaya nasıl gelindiğinin bir hikayesi\ tarihçesi canlı tutulmalı ve kurum kimliği olarak deklare edilmelidir. Kurumun kurulduğu günden itibaren kimliğini oluşturan tüm öğeler gelecekte olmak istediği yere de ışık tutacağı için kurumsal misyon, vizyon, politikalar ve değerler belirlenmelidir (Muslu, 2015). Kurumun neyi kendine görev edindiği ve ileride nerede olmayı hayal ettiği, kurumsal hedeflerin somut bir biçimde ortaya konulması için kritiktir.

Kurumun faaliyet alanında belirlediği politikaların neler olduğu ve hangi değerler üzerinden çalışmalarını yürüteceği netleştirilmeli ve dokümanite edilerek paylaşılmalıdır. Stratejik bir hedef belirleme ve yönetme süreci gerçekleştirmek isteyen bir örgütün öncelikle kendini tanıması ve tanıtması, bundan sonraki adımların daha gerçekçi ve sağlam atılmasını sağlayacaktır. Akabinde kurumun iç ve dış çevre analizi yapılmalı ve bu alanlar detaylı olarak incelenmelidir. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu ve dış çevrenin kurumun kendini gerçekleştirebilmesi için ne kadar elverişli

olduğu ortaya konulmalıdır (Benzaghta vd., 2021). Yukarıda bahsedilen stratejik seçeneklerden hangisinin tercih edileceğine karar verildikten sonra o yönde bir yol haritası çizilmelidir. Diğer bir deyişle, stratejilerin planlı mı plansız mı olacağı, yoksa ikisini de kapsayan orta bir yolun mu seçileceği örgütün yönetiminin belirlemesi gereken bir karardır. Bundan önceki aşamalara kadar hangi stratejik metot tercih edilirse edilsin stratejik yol seçimine kadar aralarında belirgin bir fark bulunmamaktadır.

Kamu politikası yapım sürecinde gündem belirleme olarak geçen o anda kurum için önemi olan konuların öne çıkarılmasıyla bir gündem belirleme çalışması yapılmalıdır. Bu gündem vizyon, misyon ve kurum politikalarından yola çıkılarak oluşturulabileceği gibi iyi işleyen bir yapı için örgütün temel değerleriyle de uyumlu olmalıdır. Gündem belirleme analizi, kurum için öne çıkan temaların neler olduğunun ve net bir amaç ve hedef süreci belirlenmesine olanak sağlayabilir (Chakravarthy ve White, 2002). Bu amaç ve hedeflerin hayata geçirilmesi en az oluşturulması kadar önemli olduğu için uygulayıcılara ve bu uygulamaların sonuçlarından etkilenecek kişi ve kurumlara stratejilerin içerikleri tanıtılmalıdır. Amaç ve hedeflerin anlaşılmadan uygulanması, tasarlanan stratejilerin eksik ve yanlış gerçekleştirilmesine sebebiyet verecek; bu da başta tasarlanan süreci anlamsızlaştıracaktır.

Tüm bu sürecin ayakları yere basar bir şekilde detaylı olarak tasarlanması ve açıklanmasının ardından gelen süreç strateji uygulamasıdır. Bu noktada planlı bir süreçle yönetilen stratejiler, uygulama planlarıyla takip edilmelidir. Her bir hedefi gerçekleştirmek için lüzumlu olan performans göstergeleri bu eylem planlarıyla detaylandırılmalıdır. Eylem planıyla, amaç ve hedeflere yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetlerin kaynak eşleştirmesi yapılarak ölçeklendirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca eylem

planı, bu faaliyetleri yürütmekle sorumlu uygulayıcı birimler ile destek hizmeti sunması gereken birimleri, faaliyetlerin takvimlendirilmesini ve gerçekleştirilen faaliyetlerin sırasıyla performans göstergesi, hedef ve amaca etkisini gösterir⁷. Bu eylemler sadece belirlenip ilgili birimlere aktarılmakla bırakılmamalı, gerçekleşip gerçekleşmedikleri de izlenmelidir. Eylemin önceden belirlenmiş gerçekleşme takvimini esas alarak belirli periyotlarda faaliyetin ya da performans göstergesinin başarılmasına ne oranda yaklaştığı tespit edilebilir. Planlı bir stratejik yönetimde süreçler yukarıda aktarıldığı gibi işlese de plansız olan diğer strateji geliştirme yaklaşımlarında bu derecede keskin sınırlarla belirlenmiş bir uygulama modeli sunulmamaktadır.

Son aşama olan strateji değerlendirmede, stratejinin başarılı bir performans sonucu üretebilmesi için gereken sürecin yürütülüp yürütülmediği incelenmektedir. Strateji geliştirme sürecinin bir döngü olarak kapatılmasına katkı sağlayan safha, mevcut durumu anlama, stratejileri belirleme, uygulama ve değerlendirme şeklinde bir çevrim olarak birbirini izleyen sürecin son halkasıdır (Genç, 2018). Bu son buluş mevcut yürütülen stratejik sürecin bitişi olup bu değerlendirmenin sonunda elde edilen tecrübeler, gerçekleşme oranları, gerçekleşmeme nedenleri vb. parametreler bir sonraki stratejilerin hazırlanmasına hizmet edebilir. En başta ifade edildiği gibi stratejilerin kurumsal hafızayla aktarılmasına ve kurumsal bilgi birikiminin kurumun önündeki gelecek amaç ve hedefleri daha sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu amaç ve hedeflerin getireceği

⁷ Hitit Üniversitesi. 2021-2025 Stratejik Planı. Eylem Planı Kılavuzu.
http://cdn.hitit.edu.tr/kalite/files/94649_2102261614552.pdf

performans çıktıları, yürütülen strateji geliştirme ve planlama süreçlerinin kurum için anlamlı girişimler olmasını sağlayacaktır.

2.1.3. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi

Kamuda performans yönetimi, üzerinde en çok tartışma olan, fakat son yıllarda en çok çalışılan kamu yönetimi konularından bir tanesidir. Performans değerlendirme hem günlük yaşamımızın hem de çalışma hayatının önemli bir parçası haline gelmiş, dilimize İngilizceden doğrudan geçerek kendine önemli bir yer edinmiştir. Doğası gereği kurumda yürütülen tüm faaliyetlerin ve yönetsel süreçlerin sonuçlarını kapsamakta, dolayısıyla kurum üst yönetimi ve personelinden, kurumla ilişkili olan ya da hizmet alan tüm paydaşlara kadar herkesi yakından ilgilendirmektedir. Kurumsal performans yönetimi sadece stratejik amaçların takibini içeren rutin bir süreç değil, kamu yönetiminin modernize edilmesi ve reformların gerçekleştirilmesi dendiğinde de karşımıza ilk çıkan araçların başında gelmektedir (Chowdhury ve Shil, 2021). Performans yönetimi sadece örgüt faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sonuçlanması değil yürütülen tüm faaliyetlerin bütünleşik olarak tek bir sistemle yönetilmesi sürecidir (Ballantine vd., 1998). Poister'a (2010) göre performans yönetimi, örgüt için bir hedef belirleme ve bu hedefleri sonucunda istenen sonuçlara ulaşmak için etkili bir yönetsel süreçle başarıma anlamına gelmektedir.

Alanda sıklıkla birbirinin yerine aynı anlama gelecek şekilde kullanılan iki yöntem performans ölçümlene ve performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, devam eden ve kurumun genelini ilgilendiren konularla ilgiliyken, ölçme belirli aralıklarla yapılan ve önceden kararlaştırılmış konuları ilgilendiren alanlarda yapılmaktadır. Performans değerlendirme rutinleşmiş ve yöneticinin dahlini gerektiren bir çalışmayken, performans ölçme her değerlendirme süreci için ayrıca yapılmakta ve değerlendiricinin

ve yöneticinin doğrudan ortak bir çalışmasını gerektirmemektedir (Wouter, Bouckeart ve Halligan 2010). Dolayısıyla performans ölçme geniş kapsamlı ve örgütsel olarak sürekli ele alınması gereken bir alan olarak performans ölçme çalışmalarını da kapsamına almaktadır.

Performans ölçümlemenin ve sonrasında gelişen değerlendirmenin tarihine bakıldığında, çeşitli şekillerde kullanıldığı göze çarpmaktadır. 19. yüzyılın sonunda sosyal anket\araştırma hareketi olarak adlandırılan ve sosyal olayların objektif gerçekler üzerinden açıklanması gerektiğini söyleyen bir akım ortaya çıkmıştır. Ardından gelen bilimsel yönetim yaklaşımı, ilk defa yönetimin standart kurallara bağlı olarak verimliliğinin geliştirilmesiyle performans değerlendirme yaklaşımının ilk örneklerini üretmiştir. 1900'lü yılların başlarına doğru ortaya çıkan belediye istatistikleri, maliyet muhasebesi yaklaşımı kamu ve özel sektörün ortak bir girişimi olarak girdi ve çıktıların takip ve kontrol edilmesi ile analizinin yapılması süreçlerini içerir (Williams, 2002).

2. Dünya Savaşı sonrası dönemde ortaya çıkan Performans Bütçeleme ve Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi, Hedeflerle Yönetim ve Sıfır Bazlı Bütçe gibi yaklaşımlar kurumsal hedeflerle bütçenin bir arada hazırlanması üzerine geliştirilmiş farklı yaklaşımları içeren sistemlerdir. 1960'lı yıllardaki bu performans bütçeleme anlayışı girdi temelli bütçeden çıktı temelli olana doğru bir yaklaşım farklılığını da doğurmuştur (Duffy, 1989).

1980'li yıllarla başlayan ve ikinci performans bütçeleme yaklaşımını doğuran Yeni Sağ İdeolojinin ürünü olan Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı, performans stratejileri oluşturarak kamuda özel sektörün kar ve sonuç odaklı yapısını doğrudan kamu sektörüne adapte etmeyi hedeflemiştir (Lorenz, 2012). 1990'lara gelindiğinde Sonuç Temelli Politika Yaklaşımı, ideolojik

yaklaşımların yerini araştırma ve göstergelere dayandırarak sürekli ve sistemli bir biçimde takip edilen verilerin performansı yönlendirmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Son olarak 2010 yılı ve sonrası Revizyonist Dönem, ülkelerin mevcut performans yönetimi sistemlerini güncelleyerek kendilerine özgü daha iyi bir sistemi uygulamayı amaçladığı periyot olarak kamu sektöründe performans yönetim tarihi gelişiminin son halkasını oluşturmaktadır (Wouter, Bouckaert ve Halligan, 2010).

Yang ve Hsieh (2007), performansa ilişkin bilgi ve verilerin kullanımının doğrudan ve dolaylı olarak performans yönetiminin verimliliğine yardım ettiğini ileri sürmüşlerdir. Kroll ve Moynihan (2015) ise, performans yönetiminin uygulanmasında eğitimin ve hazır bulunuluğun daha fazla verimlilik algısını doğurduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gerrish (2015) kamuda performans yönetimi üzerine yaptığı kapsamlı meta analiz çalışmasında, daha iyi performans sonuçlarıyla bazı faktörlerin ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin, benchmarking ya da benchlearning yöntemiyle performansında sorun yaşayan kurumların daha önceden hazırladığı örnek organizasyonların deneyimlerinden öğrenmeleri performanslarını büyük ölçüde olumlu yönde etkilemektedir (Wouter, Bouckaert ve Halligan, 2010). Diğer bir analiz sonucu ise, bir kamu kurumunda uzun bir süre uygulanan performans yönetim sistemi yeni uygulanan sistemlerden daha verimsiz hale gelmektedir. Bu nedenle ya performans hedeflerinde ya da hedefleri yönlendiren davranış pratiklerinde belli aralıklarla değişim yapılmalı veya farklı kurumların yaklaşımlarından öğrenme ve uygulama ile kurumsal dinamizm ayakta tutulmalıdır. Başarılı bir performans yönetimi sistemi için kurumsal stratejiler, performans yönetimi ve var olan örgüt sistemi içinde bir birliğin olması, kurum liderinin sahipliği, iyi performansı belirlemek ve geliştirmek için uygun bir kültür gereklidir. Buna ek olarak performans sistemi kötü performansları tespit

edebilmek için elverişli bir sistem, paydaş katılımı, sürekli izleme, geri bildirim, yayılımı sağlama ve sonuçlardan öğrenme gibi faktörler üzerinde de belirleyici olmaktadır (Wang ve Berman, 2001).

Performans yönetimi girdi, süreç ve çıktıların belirli bir sistem dahilinde bütünleşik olarak yürütülmesiyle gerçekleştirilmektedir (Cossani vd., 2022). Alan yazında miktar ve zaman üzerine girdi ve çıktı değerlendirmesini içeren beş farklı varyasyon bulunmaktadır. İlk seçenekte eğer girdi zamanla azalıyor ve çıktı artıyorsa daha az kaynakla daha fazla çıktı alındığından bu tüm kurumlar için arzulan bir senaryodur. İkincisi varyasyonda, zamanla daha fazla girdiyi sisteme dahil ederek yine daha da fazla çıktıyı elde etme vardır. Bu seçenek de kurumlar için kazançlı bir performans yolu olarak görülebilir. Üçüncü çeşitte aynı miktarda sabit kalan girdiyle zaman içinde daha yüksek bir çıktı sonucu elde etme sağlanmakta; bu da olumlu fakat ilk ikisinden daha az verimlilik içeren bir performans ölçümü senaryosudur. Dördüncüsünde girdi kaynakları zaman içinde azalırken çıktının stabil bir şekilde aynı doğrultuda değişmeden devam etmesi bulunmaktadır. Bu durum yüksek verimlilik sağlamak isteyen kurumlar için çok uygun bulunmamaktadır. Son olarak zaman içinde daha az girdiyi sisteme sokarak daha az çıktı elde etme yer almaktadır. Bu yaklaşım performans yönetimi stratejileri arasında yer alamayacak olumsuz bir gidişatı ifade etmektedir (Wouter, Bouckeaert ve Halligan, 2010).

Genel olarak bu stratejiler değerlendirildiğinde, ilk üç model performans yönetim sistemine sahip bir kamu kurumunun hedeflediği çıktılara hizmet edebilen ve kurumun stratejileri dahilinde girdi miktarını ve zaman kısıtlarını değerlendirerek kullanabileceği üç alternatif olarak bulunmaktadır. Dördüncü varyasyonda kamusal faydayı yani çıktıları maksimize etmeye çalışan kurumlar azalan girdilerle sabit bir sonuç elde etmeyi

amaçlayabilirlerse de bu alternatif istisnai durumlar haricinde arzulanan bir seçenek olmayabilir. Beşinci seçenek olan son girdi çıktı miktar ve zaman varyasyonunda hem girdi hem de çıktı zamanla düştüğü için verimsiz bir yapının varlığını göstermekte, dolayısıyla başarılı bir performans yönetimi sisteminden söz etmek mümkün olmayacaktır.

Kamuda performans yönetiminde örgütlerde farklı kademelerde görev alan çalışanların farklı sorumluluk alanları bulunmaktadır. Yöneticiler performans üzerine yapılan istişarelerin açık, objektif ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesini desteklemek, ödüllendirme sisteminin tasarlanmasını sağlamak, gerçekleştirilen performans çıktılarını hedeflere bakarak desteklemek ve geri bildirim ile rehberlik sağlayarak sürekli gelişmeyi kurumsal olarak desteklemek ile mükelleftir. Orta kademe yöneticiler kurumdaki birimlerin kapasite inşa etmelerini, yürütülen işlerle odağını sonuçlara yönlendirerek adil, şeffaf ve düzgün işleyen süreçler yaratmaktan sorumludur. Personel ise hedefleri ve ortaya çıkan sorunları hesaba katarak performansı gerçekleştirme, performans geri bildirimleri üzerine hareket geçme ve kâğıt üzerinde belirlenen örgütsel amaçları uygulamaya geçiren kişiler olarak yükümlülüklerle sahiptir (Mone ve London, 2021).

Bu kurum aktörlerinin performans yönetiminde yüklendikleri sorumlulukların temel itici güç alanları incelendiğinde, yöneticilerin kurumda performans yönetimini yerleştirmesi için gerekli standartlar ortaya çıkmaktadır (Behn, 2003). Yönetimsel kademe performans ölçümünü genel kurumsal bir değerlendirme, kontrol, bütçeleme, motive etme, yükseltme, takdir etme, öğrenme ya da kurumsal gelişim için kullanabilmektedir. Örneğin, yönetici denetlemek için performans ölçümü yapmak istiyorsa, girdinin ne şekilde kullanıldığını ölçüm kriteri olarak alabilir ve girdilerin kullanımıyla ilgili olan bireysel ve kolektif sapmaları tespit ederek bu

değerlendirmeyi gerçekleştirebilir. Bütçe ölçümü paranın nasıl anlaşıldığının tespit edilmesini amaçlarken, ölçüm kriteri verimlilik hesabıyla ortaya konulabilir. Örneğin, kurumsal kutlamalar ya da takdir etmeler değerli başarıların ritüel şeklinde kutlanmasını amaçlarken, ölçüm aracı kişisel ve toplu başarıların düzenli olarak kutlanmasıyla ilgilidir. Bu gibi ölçümlerdeki standart, kurumun ve personelin neyi kutlamaya değer olarak görmesiyle ilgilidir (Dickinson ve O'Flynn, 2021).

Performans yönetimi kamu sektörüne Yeni Kamu Yönetimi Anlayışıyla bugün kullanılan haliyle girmiş ve hatta YKY'nin uygulanmasının odak noktasında olacak kadar kritik öneme sahip bir yöntemdir. Kamuda performans yönetimi girdilerin etkinlik, etkililik ve ekonomiklik odağında çıktı vermesi olarak tanımlanabilir (Cossani vd., 2022). Daha açık bir ifadeyle, kurumsal tüm girdi ve kaynakların niteliği ve niceliği faaliyet sürecinin sonunda artı değer yaratacak çıktı ve sonuçlarla neticelenmelidir. Özel sektörün bu kar yönelimli anlayışının kamuda uygulanmasına şiddetli bir biçimde kimi araştırmacılar tarafından eleştirilmiş; bu eleştirilerin akabinde farklı yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır. Osborne (2006) Yeni Kamu Yönetişimi olarak adlandırdığı bu alternatif yaklaşımla, verimlilik temelli kamu performans yönetimi yaklaşımının uygulanabilir olmadığını ileri sürmüş, önerdiği yeni modellerle farklı aktörlerin bir araya gelerek kamuya en yüksek yararı sağlayacak performans sonuçlarına erişebileceğini savunmuştur. Norman ve Gregory (2003), tek yönlü ve sonuç odaklı bir performans yönetim sistemini kamu sektöründe takip etmenin çok gerçekçi bir yaklaşım olmadığını ileri sürerek, büyük çaplı kamu kurumlarının bu performans seviyesini yakalayamayacağını belirtmişlerdir.

Performans ölçüm modelleri, mükemmellik modeli veya kalite geliştirme modeli olarak farklı isimlendirmelerle literatürde yer alan kamu yönetimi

performansı, şeffaf bir yönetim modeli oluşturmaya katkı sağlamaktadır (Tomažević, Tekavčić ve Peljhan, 2015). Kamu kesimindeki uygulamalara göz atıldığında, hala verilerin toplanıp analiz edildiği bir süreçle performans yönetimi çalışmaları sürdürülmektedir. Fakat bu çalışmaların kurumun diğer süreçleriyle sadece performans ölçümü değil entegre bir biçimde stratejik performans yönetimi mantığıyla sürdürülmesi gerektiği sıklıkla etkin bir kurumsal sonuç yönetimi için vurgulanmaktadır (Falluca, 2017).

Yukarıda bahsedildiği gibi performans yönetimi uygulamalarının başarılı olması elbette sistematik bir uygulama süreciyle mümkün olacaktır. Genellikle kamu sektöründe performans yönetimi çalışmaları operasyonel seviyede faaliyet gösteren uzmanların keşfettikleri modellerle alan yazına sunulmaktadır (Tomažević, Tekavčić ve Peljhan, 2015). Kurumsal başarıya ulaşmak için farklı performans yönetimi yöntemleri geliştirilmiştir. Kalite yönetimiyle de ilintili olarak sürekli iyileştirme ve paydaş iş birliği içerisinde çalışmaları yürütme, performans yönetiminin sıklıkla uygulanan türlerinden bir tanesidir. Bu anlayışla amaçlanan, küçük adımlarla yapılan iyileştirmelerin hataları büyümeden engellemesi ve iyileştirme mantalitesini örgütün geneline yerleştirmedir. Kimileri bu yöntemin içinde bulunduğumuz yüzyılın karmaşık yapısı içerisinde çok fazla etki yapmayacağını ileri sürseler de birçoğu bu yöntemin günümüz koşullarında düzgün işleyen bir performans yönetimi yaratabilmek adına daha sağlam sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir (Fryer ve Ogden, 2014). Diğer model ise objektif bir şekilde belirlenmiş performans göstergelerinin gerçekleştirilmesi üzerine kurulmuş, daha radikal ve köklü dönüşümler için büyük çaplı performans kriterleri saptama modelidir. Başarıyla uygulandığında etkili olabilecek bir model olan performans yönetiminin, uzun vadeli hedefler konusunda bu hedef başarma sürecinin sonuna kadar aynı ivmeyle götürülmesinde sorunlar yaşanabilme olasılığı da bulunmaktadır (Dobija vd., 2019).

Bouckaert ve Peters'a (2002) göre performans yönetimi, performans bilgisinin elde edilmesiyle tamamlanacak bir süreç değildir. Bu yönetim yaklaşımı kamunun reformize edilmesinde daha kapsamlı hatta bu reformların yerleştirilebilir ve sürdürülebilir olması için gerekli olan en önemli bileşenlerden bir tanesidir (Wouter, Bouckaert ve Halligan, 2010). Bu nedenle performans sadece sonuç elde etme değil bir davranış rutini olarak kurumsal sistemdeki her faktörden etkilenen ve performans gösterenin de tam kontrolünde olmayan geniş ölçekli bir yönetsel araçtır. Diğer bir deyişle kurumsal performansın, gerçekleştirenin tutum ve davranışlarıyla da doğrudan ilintili olduğu ifade edilmektedir (Mwita, 2000). Performans ölçme faaliyetinin performansı geliştirmeyeceğini bu faaliyetin performansı yönetmeye doğru evrilmesi gerektiğini iddia edilmektedir. Bu yönetimin başarıya ulaşması için hem kurumun geçmiş performans sonuçlarının hem de diğer kurumlarla benchmarking yöntemiyle iyi uygulamaların taklit edilerek ve karşılaştırılarak kullanılması ve tecrübelerden faydalanılması önerilmektedir (Gerrish, 2015).

Performans yönetimi paydaşlar için önemli olan kurumsal sonuçlara da odaklanması, kaynak kısıtlarına rağmen sonuçları geliştirme, tüm kurum çalışanlarını performans yönetimiyle ilişkilendirme ve halkın güveninin kazanma gerekliliği gibi bir takım zorlayıcı konularla başa çıkmak durumundadır. Bununla birlikte örgütsel başarıyı arttırmadaki sistemli yönleriyle günümüz literatüründe performans yönetiminin önemi ve varlığı neredeyse tartışılmamaktadır.

Performans yönetimi döngüsü planlama, bütçeleme, yönetme ve değerlendirme temel aşamalarından oluşmaktadır. Bir sistemde performansı yönetebilmenin ilk adımı eldeki kayna ve imkanları planlamak olacaktır. Bu planlamanın hangi mali kaynaklarla yürütüleceği ayakları yere basan planlar

üretilmesi üzerinde de etkilidir. Ayrıca bütçeleme uygulama aşamasının da gerçekleştirilmesi için en temel itici güç olan maddi kaynakları ortaya koymaktadır. Bu aşama akabinde uygulama başlatılır ve başarılı örgütsel sonuçlar için gerekli olan yönetme -sevk ve idare, uygulama, planları hayata geçirme- safhası ortaya konulur. Performans yönetiminden bahsedebilmek için bu üçüncü aşamanın sonuçları olmazsa olmaz hayati önem taşımaktadır. Son olarak değerlendirme kurumun ve planlarının geldiği noktayı gözler önüne sererek hem geçmişteki faaliyetlerin performans sonuçlarının alınmasına hem de gelecekteki plan ve uygulamalar için gerekli olan iyileştirme analizlerinin yapılmasına katkı sağlayabilir. Bu süreçlerden belki bir ya da ikisinin de uygulaması bir takım performans sonuçlarına ulaşılmasını sağlayabilir. Bununla birlikte kurumsal bir performans yönetimi sisteminden bahsedebilmek için tüm bu süreçlerin birbirini tamamlayan bir şekilde takip edilmesi önem arz etmektedir. Bu aşamaların hepsinde yer alması gereken iki etmen ise ölçme ve raporlamadır. Çünkü sadece planlama sürecinde verileri ortaya koyma bütçeleme aşamasındaki süreçlerin ne şekilde yürütüldüğüne dair verilerin tutulmamasına; dolayısıyla sürecin mali olarak nereye yönlendiğinin görülmemesine sebebiyet verir.

Performans yönetimi kamu sektöründe kullanımıyla dünyanın farklı ülkelerinde farklı şekillerde kullanılmıştır. Geleneksel kamu sektöründe bürokratik süreçler ve yapılar olumsuz durumların ortaya çıkmasını önleyen bir mekanizma olarak yapılırken, performans yönetimi kurumsal başarıların pozitif yönde nasıl geliştirileceğine odaklanarak kontrol yerine hesap verebilirlik ve kamu için başarıya yaklaşımını hayata geçirmeyi hedeflemiştir (NPMAC, 2010). Örneğin, İngiltere, ABD, Hollanda gibi daha esnek ve sonuç odaklı yönetimlerde performans yönetimi hem bireysel hem kurumsal olarak aktif bir şekilde kullanılmıştır. Öte yandan Fransa, Almanya, İtalya, Türkiye gibi Kıta Avrupası geleneğinde, bürokrasi ve

devamlılık esaslı olan idari geleneklerde, performans yönetimi belirli ölçülerde uygulanmakla birlikte etkililiği ilk gruptan çok daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir (Hofstede, 2001).

Ülkelerin yükseköğretimde performans yönetimi tecrübelerine bakıldığında da paralel bir durum ortaya çıkmaktadır (Cowan, 1985). İngiltere tarihsel olarak yürüttüğü bütçeleme sistemini araştırma başarısına göre performans temelli bir şekilde üniversitelere tahsis etmeyi yeni bir bütçe sistem olarak benimsemiştir. Aynı şekilde Hollanda performans sistemini mali kaynakları çıktı odaklı dağıtarak gerçekleştirmektedir. İskandinav ülkelerinde ise durum farklı olup Finlandiya, Norveç ve İsveç gibi ülkeler yükseköğretimde kalite güvencesi çalışmaları kapsamında süreç odaklı ve öğrencilerin öğrenme çıktıları gibi performansı dolaylı olarak ölçen yöntemleri uygulamış ve çoğu zaman da eleştirilere maruz kalmışlardır. Almanya “yeni dümen tutma modeliyle” performans ölçümünün önemi üzerine çalışmalar yürütmüş; Fransa ise performans bütçeleme modelini formülize etmiştir. Benzer şekilde İtalya ve Türkiye gibi bürokratik yapıların geleneksel olarak ülkelerin idari kültürlerine içkin olduğu yönetimler de ise İskandinav ülkelerine benzer yapısal sorunlar ortaya çıkmıştır (Sousa vd. 2010; ter Bogt ve Scapens 2012; Pettersen, 2014; Aversano vd., 2018).

Bu farklı yönetsel yapıların kendilerine özgü performans yönetimi yaklaşımları ve araçları gerektirdiği örneklerle de açıkça görülmektedir. Ülkelerin yönetsel geleneklerine göre şekillendirilmiş bir performans yönetimi anlayışının bu sistemlerin ürettiği başarı şansını arttıracığı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma kapsamında sadece ülkelerin değil farklı kurumların da kendilerine has yapı ve koşullarının performans yönetimi ve değerlendirilmesi yapılırken göz önünde bulundurulması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda gelecek başlıkta alan araştırmasının

gerçekleştirileceği sektörün çerçevesi çizilerek araştırma soruları aktarılacaktır.

Araştırmanın Çerçevesi

1980'lerden günümüze Yeni Kamu Yönetimi anlayışının da etkisiyle, farklı yönetim yaklaşımları tüm dünyada popülerlik kazanmış, bu yaklaşımlar arasında etkili bir bağın kurulması amaçlanmıştır. En kapsayıcı kurumsal yönetim aracı olan stratejik yönetim; stratejik planlama, toplam kalite yönetimi ve kurumsal performans yönetimi gibi araçları yapısı gereği içine alarak üst yönetimin başarısını gösterebilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte pratikte genellikle süreçlerin yürütülmesi ve gerektiğinde de iyileştirilmesi anlayışı çerçevesinde yürütülen toplam kalite yönetimi çalışmaları, stratejik yönetim enstrümanları olarak görülen planla ve performanstan ayrı tutulan bir kurumsal yönetim faaliyeti olarak ele alınmaktadır.

Durant (2002) ve Dodd (2004), başarılı olmak isteyen kamu kurumlarının kalite güvence sistemlerini ve kurumsal politika ve stratejilerini belirlerken bu süreçlerin performans yönetimiyle ilişkili bir şekilde tasarlanması gerektiğini ifade etmiştir. Kalite güvencesi değerlendirilmesi olarak kurumsal akreditasyon, gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmiş kalite standartlarına uygunluğunun bir dış kurul tarafından incelenmesi ve başarılı bulunan üniversitelerin akreditasyon belgesi almaya hak kazanmasını içeren bir sistematik süreç olarak yürütülmektedir. Bununla birlikte alan yazında kimi yazarlara göre önceden belirlenmiş kriterleri yerine getirme ekseninde şekillenen kalite yönetimi ve değerlendirilmesi yaklaşımı, “getirisi olmayan bir girişim” olarak görülmekte; yapılan kalite çalışmalarının kurum performansına olan katkısını göz önüne almak yerine sadece süreçlere odaklı olarak sürdürüldüğü ifade edilmektedir. Faaliyetlerin girdi, süreç yönetimi

ve çıktı\sonuç şeklinde ilerlemesi gereken yapısı, çoğu zaman girdi ve süreç aşamalarında takılmakta, kalite yönetimi ve değerlendirmesi çıktıyı\sonucu ortaya koyma konusunda yetersiz kalmaktadır (Nguyen, Oliver ve Priddy, 2009; Cossani vd., 2022). Bu sürecin en önemli sebeplerinden bir tanesi, kamuda kalite süreçlerinin bir parçası olan akreditasyonun idari bir gereklilik olarak görülme eğiliminin devam etmesi, tüm dünyada kamu sektörü tarafından sağlanan ürün ve hizmetlerin büyük ölçüde etkinlik ve verimlilik kaygısı taşımamasıdır (Pollitt ve Bouckaert, 2004).

Dünyada performans, kalite ve akreditasyon çalışmaları incelendiğinde, genellikle araştırmaların girdi ve sonuçların net bir şekilde takip edilebildiği sağlık sektörü üzerine yoğunlaştığı; bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunun ise akreditasyon süreçlerinin performans üzerindeki etkisini incelediği görülmektedir (örneğin; Miller vd., 2005; Williams vd., 2006; Joly vd., 2007; Fong vd., 2008; Braithwaite, 2010; Jaafaripooyan, Agrizzi ve Akbari-Haghighi, 2011; Almoajel, 2012; Bogh vd., 2017). Ayrıca performans yönetimi ve strateji geliştirme ve planlar üzerine kamu sektörü literatüründe üretilen çalışmalarında sayısı azımsanamayacak kadar çoktur. Son yıllarda özel sektör yükseköğretim kurumlarının ekonomik verimlilik ve prestij göstergesi olarak aldığı akreditasyon, kamu üniversiteleri arasında da içinde buldukları yükseköğretim ekosisteminin bir normu ve gereği olarak yaygın bir şekilde kendine yer bulmakta; kurumsal stratejilerin ve sonuçların süreçlerini düzenleyen bir araç olarak görülmektedir (Collins, 2015; Cardoso, Rosa ve Stensaker, 2016; Dobra, Gorska ve Pikos, 2019; Andreani vd., 2020).

Bu çerçevede araştırma kurumsal amaç ve hedeflerin saptandığı stratejik planlar, bu amaçların nasıl başarıyla gerçekleştirileceğine dair performans ölçümleri ve bu iki araç arasındaki tüm süreçlerin nasıl yürütüleceğine dair bir anlayış olan toplam kalite yönetimini bir arada ele alacak; Türk

Yükseköğretimdeki kamu üniversiteleri üzerine nitel bir inceleme sunacaktır. Çalışma iki araştırma sorusunu yanıtlamaya niyet etmektedir. Bunlardan ilki Türk yükseköğretim kurumlarında bütünleşik stratejik yönetim modeli uygulamalarının bulunup bulunmadığı sorgulaması üzerinedir. Çalışmanın ikinci sorusu ise tam ve koşullu akreditasyona sahip kurumların bütünleşik bir stratejik yönetim modeline sahip olmaları arasında bir farklılık olup olmadığı sorusudur. Araştırma temel olarak bu iki soruya farklı yol ve tekniklerle cevap aramayı hedeflemektedir. Gelecek bölümde araştırmanın yöntemi ve yönteme ilişkin detaylar açıklanarak analiz bölümüne geçilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TASARIMI

3.1. Araştırmanın Bağlamı

Bu çalışmanın konusu olan stratejik yönetim, strateji geliştirme ve planlama, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi yaklaşımları Türk kamu yönetiminde özellikle milenyum sonrasında yaygınlık kazanan yöntemler olarak hem akademiye hem de uygulamada yerlerini almışlardır. 2000'li yılların başında Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinin itici güç olarak kullanıldığı kamu yönetimi reformlarının uygulanmasının gerekliliği daha sonra hazırlanan mevzuatların etkisiyle birer zorunluluk olarak kurumlara yüklenmiştir (Demir, 2020). Başta 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmak üzere yeni yüzyılın ilk on yılında birçok kanun ve yönetmelik bu alanı düzenlemeyi amaçlamıştır. Ayrıca kamu kurum ve kuruluşlarının uyması gereken üst politika belgeleri de bulunmaktadır. Bu kurum ve kuruluşlar Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Kalkınma Planı (2001-2005), Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) ve On birinci Kalkınma Planı (2019-2023), 2006 yılından beri hazırlanan Orta Vadeli Programlar (iki yıllık), 2009 yılı itibariyle yayınlanan Orta Vadeli Mali Planlar (iki yıllık), 2019 yılından bu yana Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı olarak yayınlanan Yıllık Planlar (2004 yılı itibariyle), Sektörel, Bölgesel ve Tematik Strateji Belgeleri⁸ ve 2030'a

⁸ Örneğin; Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi (2021-2023), Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021-2025), Ulusal Genç İstihdam Stratejisi ve Eylem Planı (2021-2023), Ulusal Akıllı

kadar Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin⁹ gerçekleştirilmesi çerçevesinde kendi strateji ve politikalarını düzenlemekle yükümlüdürler.

Türkiye’de yükseköğretim kurumları birer özerk yapılar olarak faaliyet gösteren tüzel kişiliklerdir. Bununla birlikte Türk kamu yönetiminin geleneksel olarak merkezi, hiyerarşik ve bürokratik yapısı, kalıcı olarak kamu yönetimine girmiş reform düzenlemelerinin etkisiyle birtakım değişikliklere uğrasa da hala yasaların ve mevzuatın çizdiği sınırlar bu özerk yapılar için bile oldukça belirleyici olmaktadır (Kesik ve Canpolat, 2014). Kendi çalışma alanlarında bağımsız bir şekilde faaliyet gösterebilirler de bazı merkezi ve üst kuruluşlarla olan görev ve sorumluluk ilişkileri, üniversitelerin merkezi planlama, düzenleme ve programlara tabi olmasını birer yükümlülük olarak gerektirmektedir.

Ülkemizde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’yla düzenlenen 208 tane üniversite olup bunlardan 129’u kamu üniversitesidir¹⁰. Kamu üniversitelerinin yapısı, bütçesi ve işleyişi gibi özellikleri yasal sınırlarla net bir biçimde çizildiği için inisiyatif olarak bu alanın dışına çıkılması çok mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte kurumun iç işleyişinde üst yönetici iş gördürme biçimine kurumun niteliklerine bakarak karar verebilmektedir. Çoğunlukla eğitim öğretim, araştırma geliştirme, topluma hizmet, uluslararasılaşma ve yönetim hizmetleri şeklinde beş temel alt alanda faaliyet

Şehirler Stratejisi ve Eylem Planı (2020-2023), Ulusal Standardizasyon Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2017-2020), Ulusal Standardizasyon Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2017-2020).

⁹ https://www.undp.org/sustainable-development-goals/no-poverty?gclid=EAIaIQobChMIhvSV9drv_QIVRYODbx2K0wZYEAAYAiAAEgLEnPD_BwE

¹⁰ <https://istatistik.yok.gov.tr/>

gösteren kurumlar, bu alanlarda amaç, hedef ve stratejiler belirleyerek başarı performanslarını göstermektedirler.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu kurum ve kuruluşlarının mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle faaliyetlerini sürdürerek mali yönden kontrolünü ve yönetimini kapsar. Bu kanun kapsamında üniversitelerin stratejik yönetim anlayışı gereği kurumsal yönetimlerini bütüncül bir şekilde ele alarak performanslarını izlemeleri gerektiği kabul edilmiştir. Bütçeyle entegre stratejik plan ve performans programları hazırlanması ve sonuçlarının izlenmesi üniversitelerin sorumluluk alanları dahilinde ele almaları gereken yönetsel süreçler haline gelmiştir. Bu kurumlar her beş yıllık dönemlerini düzenleyen bir stratejik planı hazırlayıp yayınlamakla yükümlü olup planı yıllık olarak yayınladıkları performans programıyla düzenlemektedirler. Yıllık olarak gerçekleştirilenlerin değerlendirmesi olarak da faaliyet raporlarını kamuoyuyla paylaşmaktadırlar.

2018 yılında Maliye ve Kalkınma Bakanlıklarının ve Bütçe Genel Müdürlüklerinin birleştirilmesiyle Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulan Strateji ve Bütçe Başkanlığı, temel olarak yukarıda ifade edilen politika belgeleri ve programların hazırlanmasından, bütçeye yönelik politika geliştirme süreçlerine katkı sağlamak ve kamu idarelerinin hazırladığı stratejik planlarının hangi çerçevede hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi gerektiğini tespit etmekten sorumludur. Türk Yükseköğretim sistemi içinde bulunan kurum ve kuruluşların da stratejik planlarını, performans programlarını ve bütçe tekliflerinin hazırlanması ve kabulü süreçlerinin tamamında hem koordinasyon hem de onay merci olarak görev yapmaktadır.¹¹ Üniversiteler isterlerse beş yıllık planlama süreci

¹¹ <https://www.sbb.gov.tr/mevzuat/>

içerisinde planlarını değişen koşullara göre revize etme hakkına sahiptirler¹². Bu revizyon seçeneğinin sunulması kurumlara dinamizmini koruyan bir süreç yürütme şansı vererek güncelliğini kaybetmiş hedeflerin ve performans göstergelerinin değiştirilebilmesi şansını verir. 2005 yılı sonrası dönemde yoğunlaşan stratejik planlama çalışmaları merkezi yönetim kurumlarının beklentilerini sürdürmesiyle üniversitelerin yönetsel süreçlerinde daha belirleyici hale gelmiştir.

Üniversitelerin sürdürmekte olduğu diğer faaliyet alanı olan kalite güvencesi yönetimi, programların kalite güvencesi çalışmaları açısından kayda değer bir geçmişe sahip olsa da kurumsal akreditasyon bakımından oldukça yeni bir çalışma alanıdır. 2017 yılında 7033 sayılı Kanun ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek 35. Madde hükümlerine dayanarak kurulan Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), üniversitelerin tüm faaliyet alanlarındaki çalışmalarının Kurul'un belirlediği kalite standartlarına uygunluğunun değerlendirilmesi görevini üstlenmiştir.

YÖKAK çalışmaları üç aşamadan oluşmaktadır: Türkiye'deki tüm üniversiteler öncelikle Kurumsal Dış Değerlendirme Programı'na katılarak YÖKAK değerlendirici havuzundan belirlenmiş bir takım tarafından ziyaret edilirler. Kurumun eğitim öğretim, araştırma geliştirme, uluslararasılaşma, topluma katkı ve yönetim hizmetleri başlıklarında yürüttükleri faaliyetlerin kalite standartlarına uygun olup olmadığının değerlendirmesiyle süreç başlar. Bu değerlendirmeden sonraki en geç üç yıl içerisinde aynı takım ya da bu takımın belli üyeleri Kurumsal İzleme Programı'nı gerçekleştirerek üniversitenin dış değerlendirmede belirlenen güçlü yönleri ve gelişmeye açık yönlerinde kaydedilen gelişmeleri değerlendirmek için üniversiteye bir

¹²http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/jXL5k+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi_V1_1_.pdf

ziyarete daha bulunurlar. Bu ilk iki süreçte üniversitenin kalite yönetimi hakkında herhangi bir bağlayıcı karar verilmemekte, yapıcı bir süreçle üniversitelerin gelişimine katkı sağlamak temel amaç olarak görülmektedir¹³.

Üniversitelerin tabi olduğu ve ülkemizde 2019 yılı itibariyle yürütülmeye başlanan Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) ise, Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütleri ile Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Kılavuzunda¹⁴ belirlenen ölçütler çerçevesinde kurumsal süreçlerin planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ) aşamalarının tamamlanıp çevrimin kapanıp kapanmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılması sürecidir. Üniversiteye bir ön görüşme bir de saha görüşmesi yapılması şeklinde iki aşamada gerçekleştirilen ziyaretlerde Kurumun web sitesinde kamuoyu ile paylaştığı tüm bilgi ve belgelerin incelenmesinden saha ziyaretinde takımların karar vereceği kişi ve birimlerle görüşmeye kadar kapsamlı bir değerlendirme programı yürütülür. YÖKAK'ın gerçekleştirdiği Değerlendirme ve İzleme Programlarını içeren ilk iki süreçten farklı olarak Akreditasyon Programı'nda verilen nihai kararlar bağlayıcı niteliktedir. Bu karar üniversiteye tam akreditasyon, koşullu akreditasyon verme veya akreditasyon reddi kararları şeklinde üç seçenekten oluşmaktadır¹⁵.

Bu kapsamda kurumun ürettiği tek ve en temel rapor, kalite güvencesini garanti altında alma amacıyla bir yıl içinde gerçekleştirdiği faaliyetleri YÖKAK'ın rubrik değerlendirmesine göre hazırladığı Kurum İç Değerlendirme Raporu'dur (KİDR). Rubrik değerlendirme 1 ile 5 arasında bir değerlendirmeyle üniversitenin süreçlerinde olgunluk düzeylerini

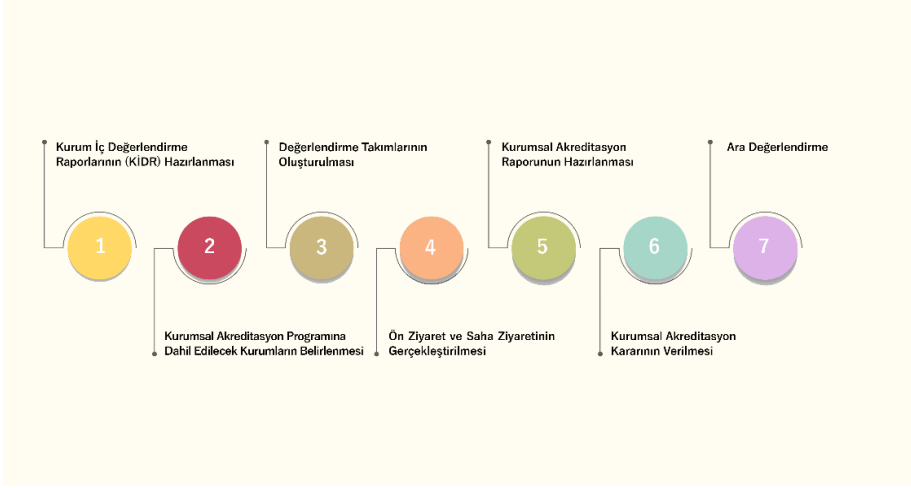
¹³ <https://yokak.gov.tr/mevzuat/ilgili-mevzuat>

¹⁴ <https://yokak.gov.tr/degerlendirme-sureci/kurumsal-degerlendirme-programi-dokumanlar>

¹⁵ <https://yokak.gov.tr/degerlendirme-sureci/kurumsal-akreditasyon-programi-nedir>

belirlemesine izin verir. 1 derecesi kurumda o konuyla ilgili herhangi bir mekanizmanın veya tanımlı sürecin bulunmadığını göstermektedir. 2 düzeyi planlamaların olduğunu fakat bu planların uygulanmadığını, 3. seviye ise kurumun genelini kapsayan uygulamalar olduğunu bununla birlikte bu uygulamalarının sonuçlarının kısmen elde edilip ve izlendiğini açıklamaktadır. 4. düzey planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma süreçlerinin gerçekleştirildiği ve izleme ile iyileştirmelerinin kurum genelini kapsayacak şekilde yapıldığını ifade etmektedir. Son aşama olan 5. seviye ise içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek gösterilebilir uygulamaların kurumda bulunduğunu göstermektedir. Bu değerlendirmeler kurum iç değerlendirme raporu formatında yer alan beş faaliyet başlığı altında ölçütler ve alt ölçütlere 1'den 5'e rubrik değerlendirmesinin yapılmasıyla oluşturulur. Eğitim öğretim 400, araştırma geliştirme 150, topluma hizmet 100, kalite güvence sistemi 200 ve yönetim sistemi başlığında 150 olmak üzere toplamda 1000 puan üzerinden akreditasyon değerlendirmesi yapılır. Yapılan değerlendirmeler neticesinde 650 ve üzeri puan üzeri alan kurumlara tam akreditasyon, 500 ile 649 puan arasında olanlara koşullu akreditasyon, toplamda 500 puanın altında kalan kurumlar için ise akreditasyonun reddi kararı verilir. Tam akreditasyon 5 yılına verilirken, koşullu akreditasyonun ise süresi 2 yıldır. Eğitim öğretim başlığında 400 üzerinden en az 280 puan alamayan kurumlar toplamda 650 puana ulaşsalar da tam akredite olamamaktadırlar. Akredite olan üniversiteler için ayrıca bir ara değerlendirme yapılarak kurumun bu konudaki sürdürülebilirliği de izlenmektedir¹⁶.

¹⁶https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_degerlendirme_prog_doc_v_2_0/Kurumsal_Dis_Degerlendirme_ve_Akreditasyon_Kilavuzu_Surum_2.0.pdf



Şekil 2: YÖKAK Akreditasyon Süreci¹⁷

Kurumsal Akreditasyon Programı sonucunda üniversiteleri ziyaret eden takımlar birer Akreditasyon Değerlendirme Raporu'nu KİDR ve Performans Göstergelerini inceledikten ve kurumda ön ziyareti ve saha ziyaretini gerçekleştirdikten sonra tamamlamaktadırlar. Değerlendirme takımının kurumsal akreditasyon raporu saha ziyareti sonrası kurum ile paylaşılarak yayınlanır. Tüm bu raporlar Yükseköğretim Kalite Kurulu sayfasında şeffaf bir şekilde yayınlanmakta olup kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Kamu yönetimi ve politikası alanlarında ilgili kurum ve kuruluşlar raporlar, dokümanlar, kamu politika belgeleri, politika özetleri gibi birçok belgeyi hazırlayıp kamuoyunun açık erişimine sunmaktadırlar. Örneğin, ülkelerin kamu sektörlerine ait kurumları olan bakanlıklar, merkezi teşkilatın diğer kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, üniversiteler gibi yapıların

¹⁷ <https://yokak.gov.tr/degerlendirme-sureci/kurumsal-akreditasyon-programi-nedir>

çalışmalarına ait bilgi ve belgeleri özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik ilkelerini yerine getirebilmek adına sundukları görülmektedir. Kamu örgütlerinin kendi bünyelerinde ürettikleri rapor ve belgeler dışında bir de üst ve uluslararası kuruluşların belirli bir faaliyet alanını, ülkeleri ya da bölgeyi kapsamına alan çalışmaları bulunmaktadır. Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler, Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü gibi uluslar üstü kuruluşların dünya genelinde ortaya çıkan önemli sorun alanlarına çözümler geliştirebilmek için genellikle birden fazla ülkeyi ve bölgeyi ilgilendiren belgeler oluşturdukları sıklıkla görülmektedir. Benzer doğrultuda ülkelerin kendi üst kuruluşları da bu türden raporlar üreterek çalışma sahalarındaki diğer ilgili ve ilişkili kuruluşlarının çalışmalarına katkı sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Bu çalışmada hem kurumların kendilerine ait bilgi ve belgeleri sunmak için ürettiği raporlar hem de üst kurum ve kuruluşların onları değerlendirmek için oluşturduğu raporlar ele alınacaktır. Araştırmanın metodu olarak doküman analizine başvurulurken, niteliksel metotlar kullanılacaktır. Bu doğrultuda araştırma Türkiye’de yükseköğretim kurum ve kuruluşlarının ürettiği birtakım raporlar ve belgelerin hem kurumsal hem kurumlar arası karşılaştırmaya hizmet edecek şekilde tasarlanmasına imkan sağlayacaktır.

Bu alan çalışması, 2019-2020 yılları arasında Yükseköğretim Kalite Kurulu Kurumsal Akreditasyon Programına katılarak koşullu ve tam akreditasyon almaya hak kazanmış Üniversitelere ilişkin raporları ve planları kapsamaktadır. Araştırma kamu sektöründe bir ampirik çalışma ortaya koymayı hedeflediği için, toplamda 30 üniversitenin akredite edildiği bu süreçte kamu kurumu olan 17 üniversite çalışmanın kapsamına dahil edilmiştir¹⁸. Bu akreditasyon süreci için her bir üniversite yıllık olarak

¹⁸ <https://yokak.gov.tr/raporlar/akredite-olan-kurumlar?termYear=2020>

hazırladığı kurum iç değerlendirme raporu, kurumsal performans göstergeleri ve akreditasyon ziyareti sonrasında akreditasyon takımının yayınladığı kurumsal akreditasyon raporu kalite çalışmaları kapsamında ele alınacak dokümanlardır. Ayrıca Üniversitelerin beş yılı kapsayan stratejik planları da araştırma kapsamında incelenecek diğer bir doküman türüdür.

Yükseköğretim Kurulu yıllık olarak üniversitelerin çıktılarını izlemekte ve raporlar yayınlamaktadır. Bu kapsamda araştırma, YÖKAK kriterlerinin kapsamında sunulan raporlarda bir içerik analiz yaparak, strateji, performans, kalite ve ilgili süreçlerin ne ölçüde bu rapor metinlerine dahil edildiğini ortaya koyacaktır. İkinci aşamada çalışma on yedi akredite üniversitenin kurum iç değerlendirme raporlarının kalite kısmındaki yedi başlığı inceleyerek bu üniversitelerin stratejik yönetim, kalite, plan ve performans yönetimini ne ölçüde bir arada kullandığının da bir analizini sunacaktır. Son analizde bütünlük vurgusu olan üniversiteleri tam ve koşullu akreditasyon ayırımı yapmadan ele alacak ve bu kurumların stratejik planlarındaki kalite, performans, planın stratejik olarak ne kadar bütünsel bir şekilde ele alındığı üzerinde bir incelemeyle doküman analizini tamamlayacaktır.

Çalışma, üniversitelerin çoğunlukla birbirinden ayrı olarak hazırladığı bununla birlikte bir bütünlük de içermesi beklenen politika belgeleri, raporları ve planlarına farklı bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır. Araştırma üniversitelerin yürüttükleri faaliyetler ile kendilerinden beklenen performansları ideal düzeyde üretmelerine dair bir çerçeveyi sunmaktadır. Ayrıca çalışmanın hem ilişkili üst kurum ve kuruluşların üniversitelerden beklentilerinin bir bütün içerisinde anlaşılmasına hem de bu kurum ve kuruluşların mevcut durumda yürüttüğü faaliyetlere ivme kazandırılmasına

katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Genel bir değerlendirmeye, bu kitap üniversitelerde gerçekleştirilen kalite yönetimi faaliyetlerinin strateji geliştirme, planlama, performans değerlendirme gibi kurumun diğer iş ve işleyişlerine entegre bir yapıda tasarlanması gerektiğini savunarak akreditasyon süreçlerinin bu kapsamda tekrar gözden geçirilmesi gerektiğine dair önerilerde bulunmayı amaçlanmaktadır.

Ülkemizde kurumsal akreditasyonun geçmişinin 2019 gibi yeni bir tarih olduğu düşünülürse, çalışma hem güncelliğini koruyan bir alanda hem de oldukça yeni veri ve bilgilerle yapılmaktadır. Çalışma analizinin verisi kamuoyuna açık olarak yayınlanan kurum raporu ve planlarından oluşmakta; çalışma tasarımının bir sonucu olarak anket, mülakat vb. diğer metotlar kullanılmamaktadır. Araştırma metodu olarak doküman analizinin seçilmesinin başlıca sebebi hem güvenilir ve açık erişimli hem de kurumsal akreditasyon ve stratejik planlama süreçleri üzerine en kapsamlı veri kaynaklarının belgeler ve raporlar olmasıdır.

3.1.1. Stratejik Yönetimin Üst Politika Belgelerindeki Yeri

Bu araştırmanın hedef kitlesi kamu sektöründe faaliyet gösteren üniversiteler ile bu üniversitelerin stratejik yönetim faaliyetlerini gerçekleştirirken ilgili, ilişkili ve sorumlu oldukları merkezi kurum ve kuruluşlardır. Daha açık bir ifadeyle, araştırma kurumsal akreditasyona sahip on yedi kamu üniversitesini ve bu süreçlerde sorumluluk ilişkisi içinde olduğu iki merkezi yapı olan Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Yükseköğretim Kalite Kurulu'nu ele almayı hedeflemektedir.

Üniversiteler ürettikleri beş yıllık stratejik planlar, yıllık kurum iç değerlendirme raporları, faaliyet raporları, performans programları ve göstergeleri gibi birçok dokümanı üreterek stratejik yönetim süreçleriyle olan ilişkilerini beyan etmektedirler. Üniversiteler hazırladıkları bu rapor ve

belgeleri üst kurum ve kurularla olan sorumluluk ilişkileri sonucu hazırlamakta olup bu yapıların başında Yükseköğretim Kalite Kurulu ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı gelmektedir.

Stratejik yönetim araçlarından biri olan toplam kalite yönetimi uygulamaları Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) gözetiminde yapılmaktadır. YÖKAK'ın 2019-2023 Stratejik Planı'nda bulunan Hedef 1.2'ye göre, Kurul yükseköğretim ekosistemindeki politikalarla uyumlu ve kurumların kendilerine özgü iç ve dış kalite güvence sistemlerinin kurgulamasını hedeflemektedir. Bu hedefle YÖKAK kurumların kendilerine has farklı ve yenilikçi sistemler oluşturmalarını destekleyeceğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda araştırmada incelenen akredite üniversitelerin gerçekten böyle bir sistemi kurma yolunda ne gibi faaliyetler yürüttüğü ele alınacaktır.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) tarafından hazırlanan 11. Kalkınma Planı'nda¹⁹ yer alan eğitimde kalitesinin artırılması²⁰ ve kalite güvence sisteminin yapılandırılması²¹, akredite ders seçiminin teşvik edilmesi²² ve yükseköğretimin kalite merkezli bir anlayışa evrilmesi²³ eğitimle ilgili 2023'e kadar gerçekleştirilmesi hedeflenen hususlar arasındadır. Etkili ve etkin bir eğitim sisteminin verilere dayalı planlama ve yönetim sistemi kurgulaması²⁴, bu verilerin sürekli olarak takip edilip değerlendirilmesi de²⁵ stratejiler arasındadır. Ayrıca SBB'nin 2019-2023 yılları arasını kapsayan Stratejik Planı'nda "...kamuda stratejik yönetim

¹⁹ Strateji ve Bütçe Başkanlığı. On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023).

[https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On Birinci Kalkinma Plani-2019-2023.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf)

²⁰ 11. Kalkınma Planı/Tespitlerde/34. madde

²¹ 11. Kalkınma Planı/550.3 madde

²² 11. Kalkınma Planı/559.13 madde

²³ 11. Kalkınma Planı/561. madde

²⁴ 11. Kalkınma Planı/554. madde

²⁵ 11. Kalkınma Planı/561.8. madde

uygulamalarının etkinliğinin artırılması” hedefi yer almaktadır. Kalkınma Planı ile Stratejik Plan’ın yükseköğretim, eğitim, kalite, etkinlik, etkililik, stratejik yönetim ve plan gibi vurguları incelendiğinde üst politika belgelerinin bu araştırmanın konusuyla da doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın ülkemizin güncel ve makro hedeflerine de doğrudan katkı sağlayacak konuları ele aldığı görülmektedir.

3.2. Araştırma Paradigması

Sosyal bilimlerde bilimsel araştırma, kişiler, kurumlar ve toplumsal diğer birimleri ve yapıları açıklamayı amaçlamakta ya da birbirleriyle olan ilişkilerini konu almaktadır. Doğa bilimlerinin aksine subjektif olma özelliği ağır basmakla birlikte sosyal bilimler alanında da araştırmanın paradigma spektrumu tamamen sübjektiflik ile tamamen objektiflik iki zıt uçta olmak üzere, araştırmacının durduğu pozisyona göre değişebilmektedir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2015).

Araştırma paradigması araştırmacının ele aldığı problemi çözmesi adına ilgili bilim alanında paylaşılan ortak kabuller ve bakış açılarından birinde yer almayı tercih etmesidir (Kuhn, 1962). Ontoloji, epistemoloji ve metodoloji özellikle her ampirik çalışmanın araştırma tasarımı esnasında belirlenmesi gereken ve çalışmanın gidişatına yön verecek olan bileşenlerdir.

Ontoloji, araştırmacının gerçeğin doğasını algılamaya dair inancı olarak tanımlanabilir (Wilson, 2010). Bu çalışmada ontolojik duruş olarak yapısalcılık tercih edilmekte, araştırma stratejileri bu bakış açısı doğrultusunda şekillendirilmektedir. Bilgiye nasıl ve hangi yollarla ulaşabildiğimize dair araştırmacının tercihi olan epistemolojik duruş, bu çalışmada sosyal yapısalcılık olarak seçilmiştir. Sosyal yapısalcılık, araştırma yaparken bilgiyi elde etmenin insanla ve insan ürünü olan materyallerle etkileşime girmeden mümkün olmayacağı anlayışında yola

çıkılmaktadır. Toplumsal yapıların doğa bilimleri gibi genelleştirilerek anlaşılmasının mümkün olmadığını ileri süren bu anlayış, araştırmada katılımcıların görüş, bilgi ya da inançlarına başvurulmasının daha sağlam bilimsel sonuçlar elde etmek için gerekli olduğunu iddia etmektedirler. Doğa bilimlerinin aksine sosyal bilimlerde teoriden yola çıkarak araştırma deseni yapılandırılmamakta; aksine ortaya çıkan araştırma sonuçları bir teori ya da modelin üretilmesiyle sonuçlanmaktadır (Gill ve Johnson, 2002).

Ontolojik duruş olarak çalışmanın yapısalcılığı, epistemolojik olarak da sosyal oluşturmacılığı seçmesinin temel nedeni, araştırmanın ele aldığı kavramların ve bağlamın daha önce sistemli bir şekilde bu çerçevede çalışılmamış olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, sosyal yapısalcılığın pratikteki birikimin fazla fakat teorik altyapının henüz tam olarak olgunlaşmadığı araştırma alanları için uygun olduğu bilinmektedir. Bu nedenle araştırma kamu kurum ve kuruluşlarının gerek personelleri gerekse değerlendirme takımları tarafından kaleme alınan raporların üzerinde yorumlayıcı çıkarımlar yapacak; bu raporların ortaklaşan yanlarını inceleyecektir.

3.3. Araştırma Metodolojisi ve Yöntemi

Araştırmanın ontolojik ve epistemolojik duruşu o çalışmanın metodoloji ve metot seçiminde de belirleyici olmaktadır. Metodoloji, araştırmanın metodunu gerçekleştirebilmek için yürünecek yol haritasını ve stratejileri ortaya koymaktadır (Wilson, 2010). Literatürde kalitatif ve kantitatif çalışma olmak üzere iki metodolojik yaklaşım yer almaktadır. Kalitatif metodoloji, sayısal verilerden ziyade sosyal dünyanın yorumlanmasıyla ortaya çıkan katılımcı görüş ve düşüncelerini içermektedir. Niteliksel çalışmalar araştırmacıdan ziyade katılımcının görüşlerinin ve tecrübelerinin doğrudan araştırmaya yansıdığı metodoloji çeşididir. Dar kapsamlı bir katılımcı kitleleriyle derinlemesine yapılan çalışmalar bu kapsamda

değerlendirilmektedir. Diğer taraftan kantitatif çalışmalar sayısal, istatistiki verilerin yardımıyla çoğunlukla sebep sonuç ilişkilerinin analiz edildiği metodolojik yaklaşımdır. Bu metodolojiyi tercih edenler tarafsız çalışma yapma olasılığını arttırdığını düşünmekte ve büyük örneklem üzerinden genelleştirilmiş sonuçlara ulaşabilmektedirler (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2015).

İki metodolojik yaklaşımında güçlü ve zayıf yanları bulunmakla birlikte bu yanlar araştırma alanının kapsamı ve niteliği mevzu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, niceliksel yöntemler ampirik çalışmayı genel bir mecraya çekerek çalışmanın bağlamını ve katılımcıları yeterince irdemeyebilmekteyken niteliksel yöntemde ise sözel verilere odaklanıldığından çalışma sonuçları oldukça subjektif ve katılımcı yönlendirmesine açık olabilmektedir. Metot seçimindeki kritik nokta ise ele alınacak konu, alandaki mevcut birikim ve konuya nasıl yaklaşılacağına bağlı olarak bir metodolojinin ve o doğrultuda bir yöntemin seçilebilmesidir.

Araştırma stratejisinin uygulamaya geçmeden önceki son halkası olan metot ya da diğer adıyla yöntem ise, araştırmacının veri toplama aracı olarak seçeceği yolu tanımlamaktadır. Gözlemler, mülakatlar, odak grup çalışmaları ya da doküman ve rapor analizleri kalitatif metodolojinin kullanıldığı yöntemlerken, yapılandırılmış gözlem, yapılandırılmış mülakat ile anket ve sosyal bilimlerde deneysel araştırmalar kantitatif araştırmalara örnek olarak gösterilebilir (Wilson, 2010). Bu araştırmada ikincil el veri kaynakları olan kamu kurum ve kuruluşlarının yayınladıkları raporlar analizin temel kaynağını oluşturacaktır.

Bu araştırmada niteliksel metodolojiyle araştırma tasarımı kurulmakta, bu tasarımı temel alarak seçilen yöntem ise doküman analizi metodu olmaktadır. Araştırma yazılı metinler üzerine odaklandığı ve bu metinlerin

ayrı ve ortak anlamları üzerinde bir çalışma yapmayı planladığı için (Corbin ve Strauss, 2008), niteliksel metodoloji çalışma için uygun bir yol olarak görülmektedir. Veri kaynağı olarak ikinci el veriler kullanılacak ve metin ve sayısal veriler üzerinde içerik analizi yapılacaktır.

İkinci el veriler, belirli kurum ve kuruluşların yayınladığı teknik raporlardan, farklı sektörlere ait yayınlardan, devlet kurumlarının yayınladığı istatistiki verileri içeren dokümanlardan ya da online kaynaklardan elde edilerek kullanılabilir (Patton, 2015). Doküman analizi genellikle vaka çalışmalarını tamamlayıcı bir niteliksel yöntem olarak kullanılsa da ana metot olarak kullanımı görece daha azdır (Olson, 2010). Doküman analizinde çalışmayı etik sınırlar dahilinde gerçekleştirilebilmesi için verilerin elde edildiği kaynak muhakkak belirtilmelidir. İkinci el verilerin doküman analizinde kullanılabilmesi için kaynağın kamuoyuna açık bir şekilde yayınlanması ya da kurumdan özel izinle talep edilmesi gereklidir. Bu şekilde elde edilen belgelerin kullanılması ve yorumlanması için herhangi bir ek izne gerek duyulmamaktadır (Mackieson vd., 2018, Morgan, 2022). Ayrıca doküman analizindeki veri ve bilgilerin doğrudan alınıp çalışmada kullanılması ikinci el veri analizi içinde değerlendirilememekte; bu ve bunun gibi kaynaklardan alınan verilerin bir araya getirilerek analiz edilmesi ve sentezlenmesiyle farklı yorum katılarak sunulması ikinci el doküman analizi çalışmalarının alan yazına yapacağı katkının temelini oluşturmaktadır (Eisner, 1991; Labuschagne, 2003).

Bu nedenle doküman analizi, temel veri kaynağının bulunması, incelenmesi, okunması ve yorumlanması süreçlerini içermektedir. Doküman analizi olarak niteliksel veri yöntem, içerik analizi ve tematik analizden farklılıklar arz etmektedir. İçerik ve tematik analizler birer yöntem değil herhangi bir niteliksel metodu kullanırken verilerin kodlanması, incelenmesi,

sınıflandırılması için iş gören önemli araçlardır. Fakat doküman analizi başlı başına bir araştırma yöntemi olup içerik ve tematik analiz türlerini de kapsayabilmektedir (Mackieson vd., 2018).

Doküman analizi yapılırken planlama ve hazırlık, veri toplama ve analizleri gerçekleştirme aşamaları bulunmaktadır. Planlama ve hazırlık süreci araştırma modelinin kurulması, araştırma sorularının hazırlanması ve veri setine karar verilmesi üzerine bir ön çalışmayı kapsamaktadır. Veri toplama süreci belirlenen ikinci el veri kaynağından araştırmanın tasarımına uygun olan sözel ya da sayısal verileri analiz etmeye hazır hale getirecek şekilde bir araya getirmektir. Analiz aşaması olan son safhada öncelikle yazılı dokümanlar dikkatli bir şekilde okunarak temaların, kodların ilk hali çıkartılarak bir haritalama yapılabilir. Ardından ortaya çıkan bu temalar ve kodlar daha dikkatli bir şekilde incelenerek bu çerçevede ortaya çıkarılacak analizlerin gerçekleştirilmesiyle devam eder. Son olarak öne çıkan kodlarla birlikte oluşan temaların araştırmanın tasarımı ve sorularını cevaplayıp cevaplamadığı değerlendirilerek analiz sonuçları kaleme alınır (Mackieson vd., 2018).

Doküman analizi, niceliksel yöntemde iki veya daha fazla değişken arasındaki sayısal içerik analizinden ziyade araştırmanın bağlamı üzerinde tanımsal ve keşifsel analizler yapmayı, ele alınan kavramların anlamları ve süreçleri üzerine yapılan incelemeleri içermektedir (Altheide, 1996). Dokümanların sosyal bilimlerde çalışmalarında kullanılabilir nitelikte üretilmesi zaman almıştır. Sosyal bilimlerde çalışmalarında dokümanların kullanılması, hem toplumsal organizasyonları ve kurallarını gözlem gibi diğer araştırma yöntemlerinden daha güvenilir bir şekilde incelemeye hem de daha sağlam ve sürekli bir anlayışla verilerin analiz edilmesine imkan sağlar (Altheide vd., 2008).

İkincil verilerin güvenilirliği hususu bir başka üzerinde durulması gereken konudur. Akademik bir çalışmada ikinci el veri seçimi titizlikle yürütülmesi gereken bir süreçtir. Verinin kendisinin geçerli ve güvenilir olmadığı tespit edilmesi kadar yayınlayan kurumun ya da kişilerin de kimliği kritik bir önem teşkil etmektedir. Öncelikle açık ya da kapalı kaynaklardan elde edilen ikincil verilerin ne kadar güvenilir bir sunumunun yapıldığı araştırmacı tarafından kontrol edilmeli, sonrasında ise yayınlayan kurum, kuruluş ya da kişilerin güvenilirlik düzeyi gözden geçirilmelidir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2015).

Doküman analizi zaman ve maliyetten tasarruf sağladığı, var olan veriler üzerine bir çalışma gerektirdiği için araştırmacının müdahalesinin minimum olduğu; bir araştırma sürecinde yapılabileceğinden daha fazla veri toplamaya imkan sağlaması ve veri toplama yerine sadece veri seçimi gerektirdiği için avantajlı görülmektedir (Bowen, 2009). Bu analiz çeşidinin dezavantajları arasında; veriler spesifik olarak gerçekleştirilecek araştırma için hazırlanmadığından araştırma sorularına tam olarak cevap verememesi, verilerin açık erişimi kaldırıldığında tekrar erişimin güç olması ve bir sosyal birim ya da kurum tarafından üretilen raporlardaki bilgilerin yanlış olma olasılığı gösterilse de bu sınırlılıklar yöntemin güçlü yönleri hesaba katılarak yönetilip en aza indirilebilir (Cardno, 2018; Morgan, 2022).

Politika belgesi analizlerinin en yaygın olarak kullanılanı kamu politikası belgeleridir. Hükümetlerin hedeflerine yönelik belirledikleri stratejilerin yazılı bir hale getirilerek uygulanması ve günümüzde bunun kamuoyu ile paylaşılması kamu politika belgeleri aracılığıyla yapılmaktadır. Kamu politika belgeleri devletin görev alanına giren her konuyla ilgili hazırlanmakta, genel olarak belgelerin içeriği herkesin anlayabileceği basit bir biçimde sunulmaktadır. Dolayısıyla kamu politika belgeleri

araştırmacılara hem sistemli ve güvenilir hem de karşılaştırma olanağı sunan raporlar olarak oldukça elverişli ve büyük bir veri kaynağı sağlamaktadır (Cardno, 2018).

Kamu politika belgelerinin en yaygın olanları stratejik planlar, performans ilişkisi dokümanlar, basın açıklamaları, yıllık raporlardır (Bowen, 2009). Bu belgeler hem online hem de basılı olarak yayınlanabilmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte görsel basının da kullanımının artmasıyla parlamento konuşmaları, yöneticilerin açıklamaları, iş dünyası konferansları, televizyon, radyo, bilgisayar üzerinden kolaylıkla ulaşılabilmekte ve dokümanlar edilerek analize hazır hale getirilebilmektedir (Karppinen ve Moe, 2011; Cardno, 2018). Özellikle son yıllarda Youtube ya da Twitter gibi yoruma açık sosyal medya mecralarının bu doküman analizlerinde geniş ölçüde kullanıldığı da bilinmektedir²⁶.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada özellikle Yükseköğretim Kalite Kurulu ve 17 üniversite tarafından yayınlanan kurumsal geri bildirim raporları, izleme raporları, akreditasyon raporları, kurum göstere raporları, incelenen üniversiteler tarafından yayınlanan kurum iç değerlendirme raporları, stratejik planlar, performans programları, faaliyet raporları incelenmiştir. Bu dokümanların rapor ve plan formatında olmaları sebebiyle uzunlukları hesaba katıldığında, daha sağlam bir analize ulaşmak için üniversiteler arasından çalışma için en elverişli olanlar seçilmiştir. Bu doğrultuda en kapsamlı ve objektif rapor olarak 17 Üniversite'nin kurum iç değerlendirme raporları ve akreditasyon geri bildirim raporları seçilmiştir²⁷, üniversitelerin yayınladığı en sonuç odaklı

²⁶ https://www.maxqda.com/maxdays/2022/handouts/SocialMedia_Jacques_ENG.pdf

²⁷ <https://yokak.gov.tr/raporlar/kurum-ici-degerlendirme-raporlari>
<https://yokak.gov.tr/raporlar/kurum-ici-degerlendirme-raporlari>
<https://yokak.gov.tr/raporlar/akredite-olan-kurumlar?termYear=2020>

ve ölçülebilir verilerin sunulduğu stratejik planlar bu araştırmaya dahil edilmiştir. Bu raporlar Yükseköğretim Kalite Kurulu ile incelenen üniversitelerin web sayfalarında açık erişimde olduğu için doğrudan indirilmiştir. Toplamda uzunluğu 27 ile 94 sayfa arasında olan 51 adet rapor analiz edilmiştir.

3.5. Veri Analizi Yöntemi

MAXQDA nitel analiz programına aktarılan raporlar hem karşılaştırmalı hem de tek tek değerlendirmeye tabi tutularak analiz sonuçları değerlendirilecektir. Özellikle internetin yaygınlaşması ve bilgisayar destekli araştırma yazılımları sayesinde birçok politika belgesine erişim sağlanabilmekte ve bu uzun dokümanlar analiz edilebilmektedir (Karppinen ve Moe, 2011). MAXQDA analiz programına incelenen 51 adet akreditasyon raporları, kurum iç değerlendirme raporları ve stratejik planlar olarak üç kategoride yüklenmiş ve analize hazır hale getirilmiştir. Kod sistemini yapılandırmak için raporlardaki temel başlıklar referans olarak alınmış; Misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, kalite politikaları, performans yönetimi, kalite komisyonu, iç kalite güvence mekanizmaları, liderlik ve kalite kültürü ile iç ve dış paydaş katılımı isimli yedi alt alan Kalite Güvence Sistemi bölümünden alınarak analize tabi tutulmuştur. Bu yedi alt alan dışında da aynı bölüm içerisinde öne çıkan kodlar ve temalar belirlenerek listelenmiştir. Buna ek olarak, raporlarda çalışmayla ilgili olan en sık tekrarlayan sözcüklerle ilgili frekans analizi yapılmıştır. Ayrıca raporlarda yer alan sayısal ifadeler ve rubrik puanlandırmalar da metinsel verilerle bir arada değerlendirilerek analiz edilmiştir.

3.6. Örneklemin Çerçevesinin Belirlenmesi

Araştırma stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde üniversitelerde yürütülen kalite yönetimi, stratejik planlama ve performans yönetimi süreçlerini ele aldığı için bu bütünleşik sistemin tüm yönleriyle incelenmesini bu araçlar ve kanıtları sağlayabilecektir. Diğer bir deyişle, kalite çalışmalarını ülkemizde en iyi sürdürdüğü bir dış kurul tarafından onaylanmış üniversiteler bu kitabın kapsamındadır. Buradan hareketle belgeler arasında bir zaman tutarlılığı yakalamak adına, 17 üniversitenin akreditasyon hazırlığı ve değerlendirmesi esnasında uyguladıkları stratejik planlar çalışmanın ikinci doküman inceleme araçlarıdır. Çalışma, kalite güvencesini ve dolayısıyla kurumsal süreç yönetimini en iyi şekilde yürüten kurumların, stratejik plandaki hedeflerini de bu paralelde takip edip etmediğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Entegre bir yapının sonucu elementi olan performans sonuçları ise hem kalite yönetimi ve akreditasyona sahip hem de stratejik planını bu minvalde uygulayan üniversitelerin performans göstergeleriyle ne kadar ilintili bir süreç gerçekleştirdiklerini ele almayı, bu doğrultuda stratejik yönetim anlayışını bütünsel olarak ele alıp almadıklarının nitel bir analizini yapmayı hedeflemektedir.

Bu çalışma kapsamında üniversitelerin isimleri kullanılmayacak, onun yerine tam akredite üniversiteler için T, koşullu akredite olanları tanımlamak için ise K kısaltması kullanılacaktır. Buna ek olarak kurumlar rastgele numaralandırılacak ve analizler yapılırken T1, T2, K1, K2, K3... şeklinde adlandırılacaklardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZLER ve TARTIŞMA

4.1. Betimsel Analizler

Kitabın bu bölümünde ön analiz çalışmaları sunulmaktadır. MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak 17 akreditasyona sahip üniversitenin kurum iç değerlendirme raporları, beş yıllık stratejik planları ve kurum akreditasyon raporları ele alınarak kurumsal ve karşılaştırmalı metin analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda stratejik yönetim, toplam kalite yönetim ve performans yönetimi kavramları ve bu kavramlarla ilgili alt kavramlar, üniversitelerin hazırladığı kurum iç değerlendirme raporu ve stratejik planlar ile akreditasyon takımları tarafından üretilen kurumsal akreditasyon raporları üzerinde gerçekleştirilen frekans analizleriyle sunulacaktır. Bu analizler ile akreditasyon belgesi almaya hak kazanan kurumların stratejik planlama, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi süreçlerini ne kadar iç içe kullandığı gösterilerek stratejik yönetim yaklaşımına olan yakınlıkları tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu analizler ayrıca tam ve koşullu akreditasyon alan üniversiteler arasında da yapılarak kavramların raporlarda kullanımının iki grup arasında bir farka sahip olup olmadığı da ortaya konulacaktır. Kurum iç değerlendirme raporlarında stratejik yönetim, strateji, stratejik, stratejik plan, strateji geliştirme, performans, performans yönetimi, performans değerlendirmesi, performans değerlemesi, performans ölçütü\göstergesi gibi terimlerin yer alıp almadığı belirlenecektir. Üniversitelerin stratejik planlarında kalite, kalite yönetimi, toplam kalite

yönetimi, kalite güvencesi, sürekli iyileştirme, akreditasyon kavramlarının olup olmadığı incelenecektir. Son olarak üniversitelere bir dış değerlendirme takımı tarafından sunulan kurumsal akreditasyon raporlarında ise strateji, stratejik, stratejik plan, strateji geliştirme, performans, performans yönetimi, performans değerlendirmesi, performans değerlemesi, performans ölçütü/göstergesi kavramlarının ne sıklıkta tekrar ettiği üzerine bir analiz gerçekleştirilecektir. Metinlerde aranacak olan bu kavramın dışında da belirtilen alanla ilgili olan kelimelerin sıklıkları görselleştirilerek bölüm içeriğinde sunulacaktır.

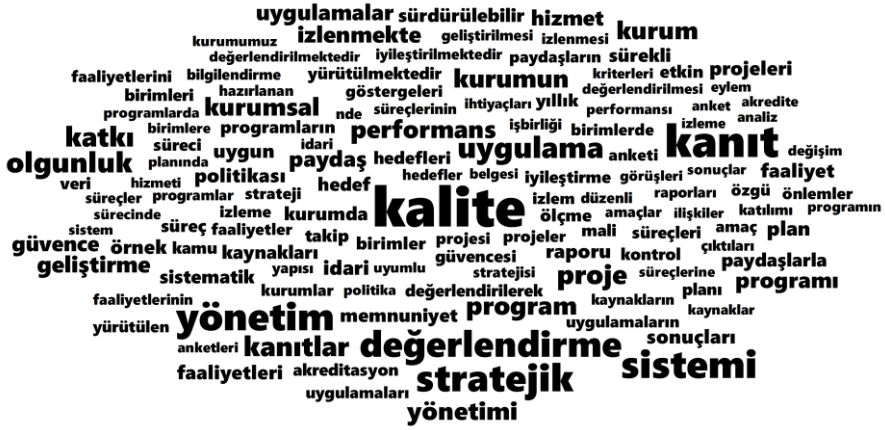
Ele alınan Türk Yükseköğretim araştırma evreninde 2022 yılına kadar toplamda 17 olan kurumsal akreditasyona sahip üniversiteden 12'si tam, 5'i ise koşullu akreditasyona sahiptir. Analizleri kolaylaştırabilmek için örnekleme oluşturacak bu kurumların isimleri kodlanarak çalışmada yer alacaktır. Koşullu akreditasyona sahip üniversiteler için K1, K2, K3, K4 ... K10 adlandırmaları kullanılacak; tam akreditasyona sahip olanlar için ise isimlendirme T1, T2, T3 ... T7 şeklinde ifade edilecektir. Ayrıca çalışmada yer alacak raporlardan stratejik planlar SP, kurumsal akreditasyon raporları KAR, kurum iç değerlerime raporları ise KİDR isimlendirmeleriyle analiz boyunca ifade edilecektir.

Analizler kapsamında akredite üniversitelerin **stratejik planlarında** sözcük frekans incelemesi yapılmıştır. Planlarda en sık kullanılan bütünleşik yönetime atıf yapan kelimelere bakıldığında, kalite kavramı 17 planda 451 kere tekrar eden en popüler kelimedir. Buna ek olarak farklı ekler ve ifadelerle yoğunluk sırasına göre paydaş, memnuniyet, akredite, iyileştirme, katılımcı, vizyon, izleme, bütünleşik, güvencesi, önlemler, standartlarda, mükemmeliyet kavramları sıklıkla kullanılmıştır.



Şekil 3: Stratejik Planlar Frekans Analizi Kelime Bulutu

Kurum iç değerlendirme raporlarında yapılan kelime frekans analizi sonucunda birbirinden farklı 53.915 kelime ya da kelime öbeği sonucuna ulaşılmış; bunlar içinde bütünleşik yönetime ilişkin öne çıkan kavramlar ise çıktı, eylem, idari faaliyet raporu, bütünleştirici, döngü, sürdürülen, performans, bütçe, verimlilik, planlama ve strateji olmuştur. Fakat stratejik planlarda toplam kalite yönetimine ilişkin kelime yoğunluğuyla kıyaslandığında, Kidr raporlarında stratejik yönetim ve performans yönetimiyle ilgili kelimelerin sayısı çok daha sınırlıdır.



Şekil 4: Kurumsal İç Değerlendirme Raporları Frekans Analizi Kelime Bulutu

17 kurumsal akreditasyon raporunda toplamda 37.697 sonuç elde edilmiş; bütünleşik yönetimle ilgili olarak ortaya çıkan en popüler kavramların stratejiler, performans, döngüler, sürdürülme, çıktı, planlama, bütçe, bütünleşen, eylemler, amaçlar, hedefler olduğu görülmüştür. Kelime frekans sıklığı analizleri göz önüne alındığında, yapılacak öncelikli çıkarım Kidr raporu ve kurumsal akreditasyon raporlarında entegre bir yönetim modeline atıfta bulunan kavramların sayısının stratejik plana kıyasla az olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, üniversitelerin stratejik planları kalite yönetimine ilişkin daha fazla sayıda kelimeyi içererek bu kavramların daha fazla bir arada kullanıldığını düşündürmektedir. Ayrıca Kidr ve Kar dokümanlarının analiz sonuçları da Kidr dokümanlarının akreditasyon raporlarına oranla daha sınırlı sayıda entegre yönetim sistemi kelimesi içerdiğini gözler önüne sermiştir.



Şekil 5: Kurumsal Akreditasyon Raporları Frekans Analizi Kelime Bulutu

Tüm raporlar üzerine yapılan kelime frekans analizi sonuçlarının bütünleşik yönetime dair bulgulara sahip olduğu tespit edilmiştir. İncelenen 51 raporun daha detaylı olarak entegre bir stratejik yönetime işaret edip etmediği incelenecek, 17 üniversitenin tam ve koşullu akredite olma durumlarına göre sonuçları da karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır.

Strateji kelimesi 249 kez 17 kurumun **kurum iç değerlendirme raporunda** (**kidr**) kullanılmış, T6 (37), K7 (25) ve K3 (23) üniversitelerinin en çok bu kelimeye atıf yaptığı görülmekte, K1 (6), T1 (5) ve K6 (4) Üniversiteleri'nin ise en az strateji kelimesini kullanan kurum olduğu anlaşılmıştır. Genel olarak tüm Kidr'lere göz atıldığında, “strateji” kavramının en sık kullanıldığı kelime kombinasyonları strateji geliştirme (126), strateji geliştirme daire başkanlığı (55), strateji ve bütçedir (29).

Tam akreditasyon ve koşullu akreditasyon alan üniversitelerde strateji kelimesinin kullanım yoğunluğuna baktığımızda, tam akredite olan 7 üniversitenin 4'ü stratejiyi en az kullanan üniversiteler arasında yer almıştır.

Dolayısıyla tam akredite olan kurumlar için bir kullanım sıklığından bahsedilememektedir. “Stratejik” kelimesi tüm KİDR dokümanlarında 1478 kere tekrarlanmaktadır. T6 (135), K3 (131) ve T1 (130) Üniversiteleri’nin raporlarında en fazla kullanılırken, T2 (48), K1 (46) ve K4 (44) diğerlerine oranla en az kullanılmıştır. “Stratejik” kelimesi en fazla stratejik plan (426), stratejik amaç (80) ve stratejik yönetim (56) ile birlikte kullanılmıştır. Tam akreditasyon alan 7 üniversitenin 5’i stratejik kelimesinin en yoğun kullanımına sahip olduğu sınıflandırmada yer almaktadır.

“Stratejik yönetim” kavramı bu çalışmanın en fazla yoğunlaştığı sözcük öbeği olup 15 KİDR raporunda sadece 54 kez tekrarlanmaktadır. T5 (19) tam akredite bir üniversite olarak stratejik yönetim kavramını en fazla kullanan kurum olmuştur. Bu analizde söz konusu olan kurumların ilk yarısında beş akredite üniversite bulunmakta, tam akreditasyona sahip T2 Üniversitesi KİDR dokümanında stratejik yönetimden hiç bahsedilmemiştir. Kelime kombinasyonlarında ise T5’in kullandığı stratejik yönetim paneliyle yine bu kavramı en çok kullanan kurum olmuş, stratejik yönetim modeli ve stratejik yönetim anlayışı kullanılan diğer en popüler kavramlar olmuşlardır.

“Stratejik planın” kullanım sıklığı ise 402 olup tüm üniversite dokümanlarında bulunmaktadır. K5 (64), T1 (48) ve T4 (47) Üniversiteleri’nde en çok tekrarlandığı sonucuna ulaşılmıştır. K8 (11), K1 (10) ve T5 (7) ise en az kullanılan üniversiteler olarak analizdeki yerini almıştır. Raporlarda stratejik plan kelimesi ise en çok strateji izleme (29), stratejik plan değerlendirme (19) ve stratejik plan hazırlama (15) ile birlikte kullanılmıştır. 7 tam akredite üniversitenin 4’ünde stratejik plan kalıbı diğerlerine oranla daha sık kullanılmıştır. Hatta bu öbeği en çok kullanan ilk dört üniversitenin üçü tam akredite olan üniversitelerden oluşmaktadır. Koşullu akredite üniversitelerin stratejik plan terimini kullanmalarında tam

akredite olanlara kıyasla belirgin bir farklılık bulunmamakla birlikte koşulluların sayısının diğerlerinden fazla olduğu da hesaba katılmalıdır.

“Strateji geliştirme” kelimeleri 16 üniversitenin dokümanında 105 yerde bulunmuş; K3 (18), T4 (16) ve K7 (14) bu kalıbı en fazla kullanan kurumlarken, K1 (1), K9 (1) ve T1 (1) Kurumlarında en az tekrar edilmiştir. Strateji geliştirme kavramı en fazla, strateji geliştirme daire başkanlığı kalıbıyla 60, strateji geliştirme kurulu ile ise 16 kere bir arada kullanılmıştır. Tam akredite olan ve koşullu akreditasyon alan üniversite ayrımına bakıldığında, ilk 9 üniversitenin 5’i tam akredite olan üniversiteler olarak bu kavramı en çok kullanmışlar; bu yönleriyle koşullu olan 10 üniversiteden net bir şekilde ayrılmışlardır.

“Stratejik amaç” kalıbı 15 belgede 77 kere kullanılmış olup T6 (12), K9 (11) ve K3 (8) Üniversiteleri’nde en fazla, T3 (3), T1 (2) ve K4 (1) Üniversiteleri’nde ise en az kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu kavramı kullanan ilk on üniversitenin sadece 2’si tam akreditasyon alan üniversitelerdir. Metinlerde stratejik amaç ve hedefler kalıbı ise bir arada 49 kere kullanılmıştır.

Benzer şekilde “stratejik hedef” kavramı 11 belgede 29 kez kullanılmış; T3 Üniversitesi tam akredite bir kurum olarak 15 kez stratejik hedef kavramını kullanmıştır. Diğer 10 üniversitenin kullanımı 1 ve 2 arasında değişmekte olup bu üniversiteler arasında tam ve koşullu akreditasyona sahip kurumlar arasında anlamlı bir kullanım farkı bulunamamaktadır. Kelime kombinasyonlarında ise stratejik hedef öbeğinin bir arada kullanıldığı bir sözcük ya da sözcük öbeği bulunamamaktadır.

Bütünleşik bir kurumsal stratejik yönetim için gerekli olan diğer konu başlığı ise “performans” ve performansla ilgili diğer kavramlardır. 770 kez tüm

raporlarda tekrar eden bu sözcük, en sıklıkla T6 (72), K9 (71) ve K6 (61) Üniversiteleri'nin dokümanlarında yer almaktadır. En nadir olarak performans kelimesine atıf yapan kurumlar ise T7 (27), K8 (23) ve K1 (21) Üniversiteleri'dir. Performans göstergesi 208, performans programı 49, performans yönetimi 43 en sık birlikte kullanılan kelime kombinasyonları olarak raporlarda izlenmektedir. Performans kelimesini en fazla kullanan üniversiteler, bu kelime öbekleri analizinde de ilk dokuzda bulunan üniversitelerin beşini oluşturmaktadır.

“Performans yönetimi” söz öbeği ise tüm raporlarda 43 defa yer almış; 17 üniversitenin sıralamasındaki ilk yedide koşullu akredite olan üniversiteler yer almıştır. K7 (4) ve K5 (4) Üniversiteleri performans yönetimi kelimesinin en fazla tekrarlandığı raporlara sahipken, T7 ve K8 Kidr'lerinde sadece birer kere bu kavrama atıf yapıldığı görülmektedir. En sık kullanılan kelime kombinasyonlarına bakıldığında kurumsal performans yönetimi (30), performans yönetimi mekanizmaları (4) tekrar eden iki en popüler kombinasyondur.

“Performans izleme” kavramı sadece 5 belgede 4 kere tekrarlanmış; bu dört üniversiteden üçü ise tam akreditasyona sahip üniversiteler olmuşlardır -T1 (2), T5 (1), T7 (1)-. En fazla birlikte kullanıldığı kombinasyon ise tüm bu belgelerde iki kez tekrarlanan performans izleme göstergeleridir.

“Performans değerlendirme” için herhangi bir sonuç bulunamazken, “performans değerlendirme” tüm dokümanlarda 27 kez kullanılmıştır. K6 (6), K3 (4) ve T6 (4) Üniversiteleri'nde en çok tekrarlanmakta olup, tam akreditasyona sahip T1, T7 ve T3 Üniversiteler'de ise birer kere kullanılmıştır. Kelime kombinasyonlarına göz atıldığında personel performans değerlendirme (4), performans değerlendirme raporu (2), performans değerlendirme formu (2) ilk üçteki yerlerini almaktadır.

Kelime frekans aramalarında “performans ölçütüne” rastlanamamış; “performans göstergesi” ise 10 raporda 29 kere yer almıştır. T1 (7), T6 (3) ve K2 (3) en çok performans göstergesini ele alan raporlara sahipken, bu kavram performans göstergesi ile izlenmekte (2) ve anahtar performans göstergeleri (2) şeklinde kombine edilerek farklı şekillerde kullanılmıştır.

Üniversitelerin akreditasyon süreci esnasında uygulamakta oldukları **stratejik planlarında** entegre bir stratejik yönetimin varlığının olup olmadığının da metinsel analizleri bu araştırmada gerçekleştirilmiştir.

Kalite kelimesinin K5 Üniversitesi haricinde planlarda 352 kez tekrar ettiği; en çok T7 (60), T2 (52) ve K3 (49) üniversitelerinde kullanıldığı görülmüştür. K1 (4), T4 (2) ve T3 (2) Üniversiteleri ise bu kavrama en az rastlanan planlara sahip üniversitelerdir. Tam ve koşullu akreditasyona sahip üniversiteler arasında bir kıyaslama yapıldığında kalite sözcüğünün tekrarlanma sıklığında anlamlı bir farklılık bulunamamış, bununla birlikte ilk üç ve son üçte yer alan üniversitelerin ikisinin tam akreditasyon aldığı saptanmıştır. Stratejik planlarda kalite kavramıyla birlikte kullanılan kelimeler incelendiğinde, kalite yönetim (46), kalite odaklı (36), kalite güvence (34), kalite yönetim sistemi (17), kalite güvencesi (9) göze çarpan diğer kullanımlardır.

“Kalite yönetimi” kavramının tüm üniversitelerde kullanım yaygınlığı oldukça düşük bulunmuş; 17 üniversitenin yalnızca 5’inde bu ifade yer almıştır. Bu beş üniversitenin ikisi tam akredite kurumlardan olup, “kalite yönetim standardı belgesi”, “kalite yönetim anlayışı” ve “toplam kalite yönetimi” tüm belgelerde toplamda altı kez kullanılmıştır. Benzer şekilde toplam kalite yönetimi kavramına bakıldığında yalnızca bir tam bir de koşullu akredite iki üniversite tarafından birer kere kullanıldığı görülmüştür (K7, T2 Üniversiteleri).

“Kalite yönetim sistemi” 8 belgede 17 kere yer almış; tam akredite üniversite olan T2 en çok kullanan kurum olarak 4 kez planında bu tamlamaya yer vermiştir. Bunun yanı sıra koşullu ve tam akredite kurumların kullanımı arasında belirgin bir fark bulunamamıştır. Kalite yönetim sistemi belgesi ise 3 kullanımla bu tamlamayla en fazla kullanılan kombinasyon olmuştur.

“Kalite güvence ya da güvencesi” toplamda 43 kez ifade edilmiş; bunlar arasında ilk üçteki üniversitelerin koşullu, sonda yer alan 2 üniversitenin ise tam akreditasyona sahip bir üniversite olduğu tespit edilmiştir. Kalite güvencesi sistemi (3) ve yükseköğretimde kalite güvencesi (3) kelime öbekleri bu içerikte en sık rastlananlar arasında yer almaktadır.

Sürekli iyileştirme” kavramı K7 (2), K3 (1) ve K2 (1) gibi koşullu akreditasyon almış kurumların raporlarında yer almıştır. Son olarak stratejik planlarda “akreditasyon” kelimesi aratıldığında, 13 belgede 81 sonuca erişilmiş; K10 (22), K3 (11) ve T6 (8) Üniversiteleri’nde en yaygın şekilde görülmekte; en nadir olarak ise T1 (1), K7 (1) ve K2 (1) Üniversiteleri’nde bulunmaktadır. Akreditasyon kurulu (7), uluslararası akreditasyon (7), akreditasyon kuruluşları (5) en sık görülen kombinasyonlardır.

Son analizle kalite çalışmaları üzerine hazırlanan bir doküman olan **kurumsal akreditasyon raporlarında** (Kar) stratejik yönetim ve performansa ilişkin öğelerin saptanması hedeflenmektedir.

17 Kidr’de “Strateji” kavramı taratıldığında, tüm belgelerde toplamda 148 kullanım olduğu görülmektedir. Tam ve koşullu akredite üniversitelerin bu kelimeyi kullanımları incelendiğinde, tam akreditasyon alan üniversite raporlarında bu kavrama daha fazla atıf yapıldığı görülmektedir. K2 (17), K4 (17) ve T6 Üniversiteleri strateji sözcüğünün görece yaygın kullanıldığı rapora sahiptir. En az kullanım ise K6 (4), K1 (3) ve K5 (1)

üniversitelerinin raporlarındadır. Bunun yanı sıra strateji kelimesi en sık olarak strateji geliştirme (46) ve strateji geliştirme daire başkanlığıyla (28) kelime öbeği halinde yer almıştır.

“Stratejik” kelimesi 17 raporda da 1200 kullanımla en fazla görülen kelime olarak ortaya çıkmaktadır. K2, T4 ve K7 akreditasyon raporları bu kelimenin en çok geçtiği dokümanlarken, K1 (41), T2 (36) ve K10 (34) üniversitelerinin raporları stratejik kelimesine en az yer veren belgelerdir. Tüm akreditasyon raporları incelendiğinde, tam akreditasyona sahip yedi kurumun beşinin bu kavramın kullanımında üniversitelerin ilk yarısında olduğu göze çarpmaktadır. Stratejik plan (272), stratejik amaç (68) ve stratejik planlama (31) bu kelimenin birleştirilerek kullanıldığı kavramlar olarak dokümanlarda bulunmuştur.

“Stratejik plan” 262 defa kullanımıyla 17 akreditasyon raporunda da istisnasız bir şekilde kullanılmıştır. T4 (40), T1 (27) ve K2 (18) raporları en yüksek kullanımı oluştururken, en nadir kullanım K1 (7), K4 (6) ve T5 (4) üniversitelerinin akreditasyon dokümanlarında görülmektedir. Stratejik plan bilgi sistemi T4 Üniversite'nin (17) kullandığı iç yönetim sistemi nedeniyle en sık kullanım olarak görülmüş; stratejik plan izleme (14) ve hazırlama (11) diğer kombinasyonlar olarak bulunmuştur.

“Stratejik yönetim” bu çalışmanın çerçeve yönetim modeli olarak tüm raporlarda aranmıştır. Kurum akreditasyon raporlarının sadece 10 tanesinde 28 kez kullanılan bu kavram, en fazla stratejik yönetim modeli (3), stratejik yönetim süreci (2), stratejik yönetim bilgi sistemi (2) ve etkin bir stratejik yönetim (2) şeklinde ifadelendirilmiştir. K7 (5), T5 (5) ve K4 (4) üniversitelerinde stratejik yönetim en sık şekilde kullanılmış, bununla beraber K6 (2), T6 (1) ve T1 (1) raporları bu kavramı en az tekrar eden kurumlar olmuşlardır. Bu ifadeyi kullanan tam ve koşullu akreditasyon

almaya hak kazanan üniversiteler arasında da anlamlı bir kullanım farkı tespit edilmemiştir. Bu kavramın hiç kullanılmadığı K3, K10, K9, T4, T2, K8 ve T3 Üniversiteleri'nden ise 3 tanesinin tam akreditasyona sahip olması dikkat çekicidir.

“Strateji geliştirme” 14 belgede 45 defa yer almış; K4 (6), K2 (5) ve K7 (5) koşullu akreditasyona sahip üniversiteler en fazla kullanıma sahipken, sıralamada bu üç kurumdan sonra gelen beş kurum da tam akreditasyona sahip strateji geliştirme kavramını kullanan kurumlardır. Raporlarda 21 yerde strateji geliştirme daire başkanlığıyla bir araya getirilirken, tam ve koşullu akredite üniversitelerin kullanım sayılarında anlamlı bir ayırım bulunmamaktadır.

“Stratejik amaç” kalıbına belgelerin 17'sinde de 69 kez yer verilmiştir. K2 (13), K4 (9) ve T6 (5) Üniversiteleri'nde bu kelime en fazla tekrarlanırken, K10 (1), T1 (1) ve K5 (1) üniversitelerinde en az oranda yer almıştır. Stratejik amaç öbeği ise stratejik amaç ve hedeflerle birleştirilerek 47 kez tekrarlanmıştır.

Son olarak “Stratejik hedef” kavramı sadece 7 raporda 17 kere yer almıştır. K2 (7) ve T3 (5) en çok kullanılırken, T5, K6 ve T7 Üniversiteleri'nde birer kez kullanılmıştır. Stratejik hedef kelime öbeğinin diğer kelimelerle anlamlı şekilde bir arada kullanılmadığı da yapılan tespitler arasındadır.

Kurumsal akreditasyon raporlarında performans kavramının dış değerlendirme ekiplerinin tamamı tarafından 760 kez ifadelendirildiği saptanmıştır. Performans kelimesi en sık K8 (69), T6 (62) ve T7 (57) üniversitelerinin raporların yer almış; en nadir kullanımı ise K5 (32), T5 (31) ve K10 (23) Üniversiteleri'nin akreditasyon raporlarında bulunmuştur. Yine tam ve koşullu akredite üniversitelerin fazla ya da az kullanımı

karşılaştırması arasında bir kümelenme görülmemiş; rastgele bir dağılımla karşılaşılmıştır. Kelimenin diğer kelimelerle kombinasyonu olup olmadığına ilişkin çalışma ise 151 kere tekrarlayan performans göstergeleri, 52 kere performans yönetimi ve 50 kullanımla kurumsal performans olmuştur.

“Performans yönetimi” kullanımı 17 akreditasyon belgesinde 50 defa kullanılmış ve 32 kere kurumsal performans yönetimi, 5 kere performans yönetimi uygulamaları, 4 defa ise performans yönetimi mekanizmaları izlenmekte tekrar edilmiştir. Fakat ayrıntılı metin analizleri incelendiğinde, performans yönetimi uygulamaları ve performans yönetimi mekanizmaları izlenmekte gibi uzun tamlamaların rapor taslağında yer alan kalıp ifadeler olduğu göze çarpmış ve analize dahil edilmemiştir.

Performansla ilgili kavramlardan biri olan “performans değerlendirmesi” tüm incelenen metinlerde toplamda 36 kez tekrarlanmıştır. T6 (9), K4 (3) ve K6 (3) Üniversiteleri performans değerlendirmenin en fazla kullanıldığı raporlara sahipken, T7 (1), K8 (1) ve T3 (1) raporlarında bu kavram en az tekrar etmiştir. Tam ve koşullu akreditasyona sahip üniversitelerin raporlarında performans değerlendirmenin kullanımında farklılık saptanmamıştır. Ayrıca bu kavramın bir arada kullanıldığı başka kelime kombinasyonlarına bu raporlarda rastlanmamıştır.

Son incelenen kavram olan “performans ölçütü” 12 kurumun belgesinde 41 kere kullanılmaktadır. T7 (10), K2 (7) ve K3 (5) Üniversiteleri’nin raporların performans göstergesi kavramı diğerlerine kıyasla daha sık kullanılmış; K4, K8, K9, K10 ve T3 Üniversitelerini inceleyen akreditasyon değerlendirme ekipleri bu kavramı yalnızca birer kere kullanmışlardır. Dahası bu 12 üniversite arasında 4 tam akredite üniversite yer almış, bununla birlikte bu dört üniversitenin üçü sıralamanın ilk altısı arasında yer almıştır.

Araştırma planına göre yapılacak analizler neticesinde tam ve koşullu akreditasyona sahip üniversitelerin arasında tam akreditasyon olan kurumlarda koşullu olanlara göre bütünleşik yönetime dair kavramın daha fazla tekrar etmesi beklenmekteydi. Bununla birlikte yukarıda yapılan analizler sonucunda tam ve koşullu akredite olan kurumlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Bu nedenle detaylı yapılacak analizler için tam ve koşullu ayrımı yapmadan 17 üniversitenin stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi uygulamalarını ne düzeyde entegre ettikleri içerik analizleriyle incelenecektir.

Bunun için hem üniversitelerin hazırladığı kurum iç değerlendirme raporlarında hem de değerlendirme takımlarının yazmış olduğu kurumsal akreditasyon raporlarında olan değerlendirme konularına verilen rubrik değerlendirme puanlarına bakılacaktır. Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun üniversitelerle ilgili inceleme, izleme ve değerlendirme çalışmalarında kullanılan rubrik değerlendirme 1 ile 5 arasında bir puanlandırmayla gerçekleştirilmektedir. Bu puanlamada 1 kurumda herhangi bir çalışmanın olmadığını, 2 planlamaların, 3 uygulamaların olduğunu, 4 ise bu uygulamaların izlendiği takip edildiği ve gerektiğinde de iyileştirildiğini ifade etmektedir. Son olarak ise 5, sistematik, içselleştirilmiş ve örnek alınabilir bir sistemin kurumda olduğunu ifade etmektedir. Bu puanlamalardan 4 ve 5 artık kurumsal bir sistemin olduğunu, bu sistemin ve araçlarının takip edildiğini ve sürekli iyileştirilerek izlendiği anlamına gelmektedir.

Bu araştırmada da bütünleşik bir stratejik yönetim sisteminin olup olmadığı üzerine bir inceleme yapıldığından KİDR'ler ve KAR'lar hem üniversitelerin hem de değerlendirici ekiplerin ortak olarak başarılı uygulamaları gösteren değerlendirme başlıklarını 4 ve 5 olarak

puanlandırmaları nedeniyle analiz kapsamına alınacaktır. Diğer bir deyişle, izleme ve iyileştirmelerin olduğu alanlarda başarılı faaliyetlerin olduğu, dolayısıyla stratejik plan ve performans yönetimiyle bütünleştirilmiş bir kalite yönetiminin varlığından söz edileceği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda analizlerin devamında kurum iç değerlendirme raporlarından üniversitelerin 4 ve 5 olarak puanladıkları başlıklardan bağımsız değerlendirme ekiplerinin de 4 ve 5 olarak derecelendirdikleri çalışmaların kapsamında incelenecektir.

Bu raporların puanlamalarına bakıldığında, üniversitelerin kendilerini puanlarken subjektif hareket etme olasılıkları hesaba katıldığında, bu puanlamaların bir sağlaması niteliğinde olan ve dış değerlendirme ekiplerinin daha objektif bir değerlendirme yapacağı düşünülerek çalışmanın veri setinin güvenilirliği arttırılmıştır. 17 üniversitenin hem KİDR hem KAR raporları kıyaslanarak analiz edilecek, akabinde ortaya çıkan sonuçlar kurumların ilgili yıllarda üretilen stratejik planlarıyla karşılaştırılacaktır. Her üniversitenin üç alanda üretilen raporları tek tek değerlendirilerek kurumun bütünlük stratejik yönetim sistemine sahip olma durumları detaylı bir şekilde incelenecek, analizler sonunda tam ve koşullu akredite olan kurumlar karşılaştırılarak hangi kurumların stratejik yönetim yaklaşımına uygun bir model geliştirdiği ortaya konacaktır. Bu karşılaştırmanın amacı kalite raporlarından edinilen başarılı ve sistematik uygulama alanlarının stratejik planlarda yer alıp almadığını inceleyerek kurumların bu sistemleri bir arada kullanma seviyelerini açığa çıkarmak olacaktır.

4.2. Rapor Puanlarının Sayısal Analizleri

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) üniversite değerlendirmelerinde temel referans kaynağı olarak kurumların her yıl hazırladığı kurum iç değerlendirme raporlarını (KİDR) esas almaktadır. Bu değerlendirmelerin günümüzde uygulanan en nihai aşaması olan akreditasyon süreçlerinde ise

akreditasyon değerlendirme takımları bu kurum iç değerlendirme raporları başta olmak üzere edindikleri yazılı, görsel, çevrimiçi ya da sözel bilgi ve verileri hem uzaktan hem de saha ziyaretleri sonucunda harmanlayarak bir kurumsal akreditasyon raporu (KAR) hazırlamaktadırlar. Bu doğrultuda kurum iç değerlendirme raporlarında üniversitelerin sunduğu bilgiler ve kendilerini değerlendirdikleri rubrik puanlamaya karşılık akreditasyon takımları da aynı ölçütler üzerinden bir puanlandırma yapıp kurumların tam akreditasyon veya koşullu akreditasyona hak kazanma ya da akredite olamama gibi seçeneklerden birisinde fikir birliği beyan ederek raporu YÖKAK'a sunmalarıyla sonuçlanmaktadır.

Çalışmada incelenen 17 üniversitenin KİDR ve KAR'ları içindeki ilk başlık olan Kalite Güvence Sistemi içerisinde bu araştırmayla ilgili olan yedi başlığın incelemesi yapılacaktır. Bu başlıklar genel olarak değerlendirildiğinde ilk göze çarpan detayın kurumların kendilerine verdikleri puanların akreditasyon takımlarının derece puanlarından tüm alt başlıklarda daha yüksek olmasıdır (K1 Üniversitesi'nin kalite yönetimi ve kalite politikaları başlıkları dışında). Kurumların kendi puanlandırmaları en düşük 2 olurken en yüksek puan olan 5 sıklıkla kullanılmıştır. Ayrıca Kidr rubrik değerlendirmesindeki puanların 3 ile 4 puanlarda yoğunlaştığı da görülmektedir.

Kurumsal akreditasyon raporları incelendiğinde ise puanlandırmaların 3'te yoğunlaştığı 4 puanın da azımsanamayacak ölçüde verildiği, 2 ile 5 puanın ise daha nadiren verilerek özellikle belirli üniversitelerde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. 1 puan hiçbir değerlendirmede kullanılmazken bu yedi başlıktaki kurumlara verilen puanların ortalaması birkaç istisna haricinde 3 orta değerlerinin altında kalmaktadır. Kurumsal akreditasyona hak kazanılabilmesi için genellikle rubrik değerlendirme içinde yer alan ve

PUKÖ çevrimine de referans olan puanlandırmalardan izleme ve iyileştirmelerin gerçekleştirildiğine atıf yapan 4 puanın alınmış olması beklenmektedir. Ayrıca kalite güvence sistemi başlığının ağırlığının 1000 tam puan üzerinden 200 olduğu düşünüldüğünde, izleme ve iyileştirme ile sistematik, içselleştirilmiş ve örnek gösterilebilir uygulamaların bu başlık altındaki iç kalite güvence sistemi, stratejik amaç ve hedefler ile performans yönetimi faaliyetlerinin üst düzeyde gerçekleşmesinin diğer alanlardaki kalite güvencesine doğrudan hizmet edeceği öngörülebilmektedir.

Son olarak tam ve koşullu akredite üniversitelere verilen puanlar kıyaslandığında, tam akredite olan kurumların puanlarındaki Kidr ve Kar belgelerindeki farklılık ve düşüş eğilimi, koşullu üniversitelerdeki puanlama farklarından daha azdır. Bu sonuç, tam akredite olan üniversitelerin daha tutarlı bir süreçle kanıtlandırma yaparak verilerin doğru ve objektif sunumunu sağladıkları yönünde bir çıkarım yapılmasını da sağlayabilir.

Üniversite	Miyon, Vizyon, Stratejik Amaç ve Hedefler		Kalite Politikaları		Kurumsal Performans Yönetimi		Kalite Komisyonu		İç Kalite Güvencesi		Liderlik ve Kurumsal Kalite Kültürü		İç ve Dış Paydaş Katılımı	
	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı
K3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
K10	5	4	5	3	5	3	5	3	5	2	5	3	5	3
K1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
K9	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	4	3
K2	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2
T6	5	3	3	3	4	3	5	4	5	3	5	4	4	3
T1	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
K7	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
K4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
K6	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	3
T2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
T4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3
K5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3
T5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3
T7	5	3	5	2	5	3	5	2	5	3	5	3	4	3
K8	5	3	4	2	5	3	5	4	4	3	4	3	4	3
T3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	4

Tablo 1: Raporlarda Kalite Güvence Sistemi Başlıkları Rubrik Değerlendirmeleri

Tam akredite edilmiş T7 Üniversitesi, Kidr ve Kar puanı arasındaki farklılığın en fazla olduğu kurum olarak görülürken (KİDR puanı-KAR puanı=2,1), koşullu akredite edilmiş K1 Üniversitesi KAR rapor puan ortalaması Kurum İç Değerlendirme Raporu puanından fazla olan tek üniversite olmuştur (KİDR puanı-KAR puanı= - 0,3). Bu üniversiteler dışında iki rapor puanları arasındaki farklılık 2 ila 0 arasında değişmektedir. Üniversitelerin Kidr ve Kar rapor puanları üzerinde daha detaylı bir inceleme yapıldığında, koşullu akredite olan ankara üniversitesinin tüm alanlarda kendi kurum uygulamalarına verdiği 5 puan ile kurumda içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek alınabilir uygulamaların bu incelenen yedi başlık içinde en iyi seviyede olduğu ileri sürülmüştür. Öte yandan akreditasyon ekibinin sunduğu Kurumsal Akreditasyon Raporu diğer raporlar içinde en radikal puanlama düşüşüyle ortalama 5 olan puanı 3 olarak değerlendirmiş ve alt başlıklarda 5 haricinde 2, 3 ve 4 puanlarını kurumun çalışmaları için uygun görmüştür.

Üçü de koşullu akreditasyon almaya hak kazanan K3, K2 ve K1 Üniversiteleri bu 17 kurum arasında göze çarpan diğer üniversitelerdir. Kurum iç değerlendirme raporlarında kurumun kendini değerlendirdiği başlıkların ortalaması sırasıyla 3,4 - 2,7 - 2,7 ile en düşük öz değerlendirmeler olarak sınıflandırılabilir. Bu üç üniversite dışında kalan on dört kurum ise kendilerini 4 ila 5 rubrik değerlendirme puanı kategorisinde değerlendirmişlerdir. Rubrik değerlendirme kriterlerinden 4 kurumda yürütülen mekanizmaların izlenmekte ve bu izlem sonuçlarının iyileştirildiğini göstermekteyken, 5 puanı tüm yönleriyle sağlam bir temelde işleyen bir sistemin var olduğunu göstermektedir. Kurumların Kidr ve Kar'larının tek tek irdelenmesi sonucunda bu puanlamayı gerektiren bir kanıt sunumuna tüm 4 ve 5 puan verilen başlıklar için rastlanamamıştır. Bu bulgudan hareketler tüm kurumların akreditasyon raporları

değerlendirildiğinde, en yüksek puana aynı zamanda tam akreditasyon verilen T1 Üniversitesi sahip olurken (4,2), K2 Üniversitesi 2,7 puan ile en düşük KAR puanına sahip olan kurum olmuştur. Kurum iç değerlendirme raporlarının aksine bu raporlarda 4 puan üzeri ortalama puana sahip iki kurum varken (ikisi de tam akredite), diğer kurumların puanları 2,7 ile 3,8 arasında değişmektedir. KİDR'lerde yoğunlaşan 4 ve üzeri puanlamalar, Kurumsal Akreditasyon Raporları'nda 3 olarak bulunmuştur.

Puanlamalara bakıldığında bir diğer varsayım, tam akreditasyona hak kazanmış kurumların öz değerlendirme puanlarıyla akreditasyon ekiplerinin verdikleri puanlar arasındaki farkın koşullu akredite olan üniversitelere kıyasla daha az olması durumudur. Bununla birlikte puanlamalar tam ve koşullu akreditasyona göre sıralandığında ise iki grup arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Aksine akreditasyon takımı puan ortalamasının kurumun öz değerlendirmesinden daha fazla olduğu bir üniversite koşullu akreditasyon almışken, farkın en fazla olduğu üniversite ise tam akredite olmaya hak kazanmıştır.

Tam ve koşullu akredite edilmiş kurumlarla ilgili bir diğer analizde iki grubun KİDR ve KAR puanlandırmalarının birbiriyle karşılaştırılması yapılabilir. Tam akredite üniversitelerin KİDR puanları 4,1 ile 4,18 arasında değişirken, koşullu akredite üniversiteler ise bu puanlamadan daha düşük puanlara sahip bir aralıkta 2,7 ile 3,8 arasında puanlanmışlardır. Öte yandan akreditasyon takımlarının rubrik değerlendirmesinde tam akredite kurumların puanları 2,7 ile 4,2 arasında bulunmakta, koşullu olanlar ise yine 4 sınırını aşamarak 2,7 ile 3,8 arasında puanlamalara sahip olmuşlardır. Bu analizler bir arada değerlendirildiğinde, kurumların kendi değerlendirmelerini genellikle 4 üzerinden, akreditasyon dış değerlendirme ekiplerinin ise tam akredite üniversiteleri 4 ve civarındaki puanlar, koşullu

olanları ise 3 ve 3'e yakın rubrik değerlendirmesi üzerinden sınıflandırdığı görülmektedir.

Ele aldığımız yedi başlıktaki kurumların ve takımların değerlendirme puanlamalarına bakıldığında, üniversiteler kurum iç değerlendirme raporlarının ortalaması 4 ve üzerinde, kurumsal akreditasyon raporlarında ise ortalama 3 ve üzeri puanlamalara sahip olmuşlardır. Hiçbir başlıkta Kidr ortalaması 3 değeri dışında bulunmamış, aynı şekilde KAR puanları ortalaması da 4'ün altında ya da üstünde bulunmamıştır. Bu analizden yapılacak çıkarım, üniversitelerin akreditasyona hak kazanabilmek için kendilerini izleme ve iyileştirme faaliyetlerini yürüttükleri şekilde göstermek istedikleri için 4 rubrik değerlendirme puanını kullandıklarını; fakat akreditasyon raporlarında ortalama 3'e düşen bu değerlerin kanıtlar ve kurumsal diğer veriler incelendiğinde aslında uygulamaların mevcut olduğu fakat izleme değerlendirmelerinin ve iyileştirmelerin ise yaygın olmadığı çıkarımına da ulaşılabilir.

Yedi başlıktaki kurum iç değerlendirme ve kurumsal akreditasyon raporları puanları arasındaki farklara baktığımızda *misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler* başlığı 1,0'luk (KİDR-KAR=1,0) bir azalma ile en fazla düşüşü görürken, bu azalmanın en az olduğu başlık ise 0,7 puanıyla (KİDR-KAR=0,7) *kalite politikaları* olarak tespit edilmiştir.

Misyon, Vizyon, Stratejik Amaç ve Hedefler		Kalite Politikaları		Kurumsal Performans Yönetimi		Kalite Komisyonu		İç Kalite Güvencesi		Liderlik ve Kurumsal Kalite Kültürü		İç ve Dış Paydaş Katılımı	
KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı	KİDR Puanı	KAR Puanı
4,5	3,5	4	3,2	4,2	3,5	4,2	3,5	4,2	3,2	4,3	3,4	4	3,1

Tablo 2: On Yedi Üniversitenin Kalite Güvence Sistemi Rubrik Değerlendirme Ortalamaları

Üniversiteler	KİDR	KAR	KİDR-KAR puan farkı
K1	2,7	3	-0,3
K2	2,7	2,7	0
K3	3,4	3,1	0,3
K4	4	3,5	0,5
K5	4,4	3,8	0,6
K6	4,5	3,5	1
K7	4,2	3	1,2
K8	4,4	3	1,4
K9	4,8	3	1,8
K10	5	3	2
T1	4,5	4,2	0,3
T2	4,1	3,8	0,3
T3	4,2	3,8	0,4
T4	4,8	4,1	0,7
T5	4,8	3,7	1,1
T6	4,5	3,2	1,3
T7	4,8	2,7	2,1

Tablo 3: Üniversitelerin Kalite Güvence Sistemi Rubrik Değerlendirme Puanları ve Puan Farkları

4.2.1. Misyon, Vizyon, Stratejik Amaç ve Hedefler

Misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler hem kalite yönetimi süreçlerinin nasıl kurgulandığını hem de kurumun faaliyetlerinin bu kurgu içerisinde nasıl başarılacağına bir deklarasyonudur. Kurumun tüm paydaşlarının katılımıyla belirlenmesi gereken kurumun görev alanı çerçevesi ve gelecekte bulunmayı arzu ettiği konum, kurumsal stratejiler için bir model oluşturmaktadır. Dolayısıyla misyon, vizyon ve stratejiler bütünleşik yönetim anlayışı için gerekli olan ölçütlerin başında gelmektedir. Analizde

ele alınan on yedi kurumun misyon, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler başlığına 3, 4 ve 5 puan aralığında kurumlarını puanlandığı görülmektedir. On bir üniversite bu başlıkta kurumsal faaliyetlerini sistematik, içselleştirilmiş, örnek alınan uygulamalar olarak görerek bu rapor hedefine 5 puan vermişlerdir. 17 kurumdan 4'ü misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin izlendiğini ve iyileştirdiğini belirterek 4 puanı kullanmış, iki üniversite ise 3 rubrik puanını vererek planlama ve uygulamaların kurumlarında olduğunu ifade etmişlerdir. Buna karşılık akreditasyon ekip raporlarında ise sadece bir üniversite için 5 puan uygun bulunurken, sekiz kurum 4, geriye kalan sekiz kuruma ise 3 puan verilmiştir. Akreditasyon değerlendirme takımlarının ise kurumlara verdiği puan ortalaması 3,5'tir. Genel olarak bakıldığında ise tüm incelenen yedi başlık içinde kurumların kendilerini en iyi gördükleri değerlendirme alanı ortalama 4,5 puanıyla bu başlık olmuştur.

4.2.2. Kalite Güvencesi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Toplumsal Katkı ve Yönetim Politikaları

Kalite süreçlerini yürüten tüm kurumlarda faaliyet alanlarına ilişkin kalite politikaları olması çeşitli kalite ajansları ve kurumları tarafından beklenmektedir. Kurumun belirleyeceği stratejik amaç ve hedefler ile kalite güvencesi çalışmaları kapsamında yapılacak olan faaliyetlere temel oluşturması bakımından kalite politikalarını gerçekçi ve kuruma özgü olarak belirlemek oldukça önemlidir. İncelenen üniversitelerin hepsinde alt faaliyet alanlarına ilişkin politikalar bulunmakta ve yapılan çalışmaların bu politika çerçeveleri içinde uygulandığı raporlarda belirtilmektedir. Kalite politikası için kurum iç değerlendirme raporlarında verilen değerler 2, 3, 4 ve 5 olarak çeşitlenirken, kurumsal akreditasyon raporlarındaysa puanlamalar 2, 3 ve 4 olarak belirlenmiştir. Yedi kurum beş puan ile kalite politikaları için güçlü ve benimsenmiş bir sisteme sahip olduklarını ifade etmişler, altı kurum

izleme ve iyileştirme çalışmalarını yaptığını kanıtlamaya çalışarak 4, iki üniversite sadece uygulamalarını olduğu belirterek 3 puan ve de geriye kalan iki kurum ise iki puanla kalite politikalarını belirlemiş olup henüz bu konuyla ilgili bir faaliyete geçmemiş olduklarını beyan etmişlerdir. Öte yandan kurumsal akreditasyon raporlarında bir kurumun kalite politikaları üzerine olan puanı 2’den 3’e yükseltirken, 5 puan verilen bir üniversite olmamıştır. Geriye kalan kurumların puanları 2 ila 4 arasında değişiklik gösterirken yoğunlaşma 3 (yedi üniversite) ve 4 (yedi üniversite) rubrik puanlarında olmuştur. Akreditasyon değerlendirme takımlarının verdiği puanların on yedi üniversite ortalamasının 3,2 olduğu görülürken, kurum iç değerlendirme raporlarında verilen ortalama puan ise 4,0’dır.

4.2.3. Kurumsal Performans Yönetimi

Üniversitelerde performans yönetiminin devamlılık arz etmesi gereken yapısının kalite faaliyetlerinin sürekli iyileştirme anlayışı ile örtüşmesi kurumsal amaçlara ulaşmada oldukça kritiktir. Performans yönetimi için bir veri yönetimi mekanizmasının kurulmuş, takip edilebilir ve iyileştirilebilir olması gerekir ki bu süreçleri tasarlamak için en ideal yardımcı yöntemin kalite yönetimi çalışmaları olabileceği düşünülmektedir. Buna ek olarak, entegre bir stratejik yönetim anlayışını uygulayabilmek için stratejik planlar ve kalite araçları dışında olmazsa olmaz diğer araç da kurumsal bir performans yönetimidir. Kurumsal performans yönetimi kurum iç değerlendirme raporlarında 3, 4 ve 5 puanlar verilerek üniversiteler tarafından kanıtlarıyla birlikte sunulmuştur. Yedi kurum beş puana sahipken, iki üniversite 3, diğer sekiz kurum ise performans yönetimi uygulamalarını beş üzerinden dört puan olarak sunmuşlardır. Kurumsal akreditasyon takımı rapor puanlamasında ise dokuz üniversite için performans yönetimi uygulamaları anlamına gelen 3 puan verilirken, sekiz üniversiteye performans izleme ve iyileştirme yapıldığına dair atıf olan 4 puan, kalan bir

kuruma ise içselleştirilmiş performans yönetimi uygulamaları olduğunu gösteren en yüksek puan olan 5 verilmiştir. Ayrıca üniversitelerin KİDR ve KAR rubrik değerlendirme ortalamalarına bakıldığında, performans yönetimi kurum değerlendirme raporu ortalaması 4,2, akreditasyon raporu ortalama puanı ise 3,5 olmuştur.

4.2.4. Kalite Komisyonu

Kalite komisyonu bir iç denetim ve sorumluluk mekanizması olarak kalite çalışmalarının hem yürütülmesi hem de değerlendirilmesi için en kapsamlı ve üst komisyondur. Bu türden bir yapının düzgün bir şekilde işletilmesi üzerine kurulan bu yapı bu çalışmada bahsi geçen entegre yönetimi oluşturmada da başat role sahip yetkili mercidir. Toplamda incelenen 34 raporun kalite komisyonu bölümleri 2 ila 5 puan arasında farklılaşan puanlamalara sahiptirler. Üniversitelerin kendi ürettikleri raporlarda dokuz kurum beş rubrik değerlendirme puanıyla içselleştirilmiş bir kalite komisyonunun var olduğunu ifade ederlerken, beş kurum 4 puan, iki kurum 3 puan ve de geriye kalan bir kurum ise 2 puan vermişlerdir. Diğer taraftan akreditasyon raporunda ise yine sadece bir üniversiteye beş puan verilmiş, dokuz kuruma 4 puan, altısına 3, bir kuruma ise 2 puan verilmiştir. Ayrıca KİDR ve KAR puanlarının ortalamaları incelendiğinde, kalite komisyonu puanlaması kurum değerlendirme raporu ortalaması için 4,2, akreditasyon raporunda ise 3,5 olarak tespit edilmiştir.

4.2.5. İç Kalite Güvencesi Mekanizmaları (PUKÖ çevrimleri, takvim, birimlerin yapısı)

İç kalite güvencesini sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığı kalite yönetimi süreçlerinin kurumda ne kadar yaygınlık kazandığının en temel göstergelerinden biridir. İç kalite güvencesi kurumdaki faaliyetlerin iş akışlarını ve çalışanlarının görev tanımlarını, faaliyetlerin neler olduğu ve

hangi paydaşlar tarafından yapılacağına yıllık olarak takvimlendirildiği anlamına gelmektedir. Ayrıca paydaşların geri bildirimlerinin de alındığı ve değerlendirildiği iç kalite güvencesi çerçevesinde yürütülmektedir. Tüm bunlar içinde iç kalite güvencesi aslında üniversitenin rubrik değerlendirmesinde hangi sınıflandırmada olduğunun bir özeti olarak değerlendirilebilir. Örneğin, iyi kurgulanmış bir iç kalite güvencesinin PUKÖ çevrimini sağlayarak izleme ile iyileştirme faaliyetlerine süreklilik ve sistematiklik kazandırmış olması gerekmektedir. YÖKAK rubrik değerlendirme puanlamasında ise bu kategori 4 ve 5 olarak görülmektedir. Bu kategori altında değerlendirilen üniversitelerin genellikle planlama ve uygulama çalışmalarına sahip olup iç kalite güvencesi döngüsünün yarısını tamamlayarak 2 ile 3 arasında puanlar aldıkları da tespit edilmiştir.

Kurum iç değerlendirme raporlarında 9 üniversite kendilerine 5 puan verirken, kurumsal akreditasyon değerlendirme dokümanlarında ise beş puanı sadece bir üniversite almaya hak kazanmıştır. 4 rubrik puanı kurumların sundukları raporlarda beş üniversite tarafından kullanılırken, akreditasyon takımı raporlarında ise dört kez yer almıştır. 3 puanda oldukça radikal bir farklılık görülmekte; kurumlardan ikisi sadece uygulama faaliyetlerini yürüttüğünü ileri sürerek üniversitelerine üç puan vermişlerdir. Fakat kurumsal akreditasyon raporlarında ekipler bu 17 Üniversite'den 10'unun iç kalite güvence mekanizmaları seviyesinin üç olduğunu saptamıştır. Son olarak kurum iç değerlendirmelerinde bir üniversite iç kalite güvencesinde sadece politikalarının olduğunu ifade ederek 2 rubrik değerlendirme puanını kullanmış, bununla beraber akreditasyon ekipleri ise iki üniversiteye 2 puanını vermiştir. Hem KAR hem de KİDR'de iç kalite güvencesi rubrik puanları 2 ile 5 arasında değişmektedir. Ayrıca KİDR ve KAR ortalamaları incelendiğinde, iç kalite güvencesi puanı kurum iç

değerlendirme raporu ortalaması için 4,2, akreditasyon raporları için ise 3,2 olarak tespit edilmiştir.

4.2.6. Liderlik ve Kalite Güvencesi Kültürü

Kalite güvencesi çalışmalarının en fazla vurgu yapılan alanlarından bir tanesi de kurumlarda üst yönetimin işin bir parçası olarak kalite güvence sisteminin oluşturulmasına katkı sağlamasıdır. Kalite liderliğinin paydaşları bir arada tutarak karar alma, süreçleri geri bildirimle izleme ve iyileştirme gibi faaliyetler için hayati öneme sahip olduğu da bilinmektedir. Kalite kültürünün yaygınlaşması ise bu bahsedilen süreçlerin sürekli olarak yürütülmesi sonucu kanıksanarak kurumun kültürü haline gelmesiyle içselleştirilmiş olmasını ifade etmektedir.

Puanlamalara baktığımızda genel eğilimde üniversitelerin puanlamalarının beş üzerinden tam puan aldığı, takımların ise puanlamalarını daha çok üç olarak yaptıkları görülebilir. KİDR'lerde liderlik ve kalite güvencesi kültürüne beş puan veren dokuz üniversite bulunmasına karşın, hiçbir akreditasyon takımı beş puanı bu alt başlık için kullanmamıştır. İzleme ve iyileştirmelerin yürütüldüğü anlamına gelen 4 puan, üniversiteler tarafından beş kere kullanılırken, akreditasyon takımları bu rubrik derecesini yedi kez kullanmışlardır. Bu alanla ilgili diğer puanlama türü üç olup kurumlar tarafından üç kez, değerlendirici takımlar tarafından ise on üniversite için uygun görülmüştür. Liderlik ve kalite güvencesi kültürünün sağlanmasında kurumların sunduğu kanıtlar doğrultusunda oluşturulan puanlar 3 ile 5 arasında değişirken, aynı başlık için kurumsal akreditasyon takımlarının puanları da 3 ile 4 arasında farklılaşmaktadır. Ayrıca KİDR ve KAR ortalamaları incelendiğinde, liderlik ve kalite güvencesi kültürü puanlaması kurum değerlendirme raporu ortalaması için 4,3, akreditasyon raporunda ise 3,4 olarak hesaplanmıştır.

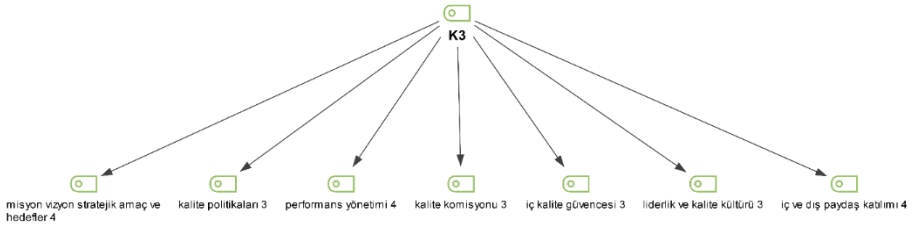
4.2.7. İç ve Dış Paydaşların Kalite Güvencesi, Eğitim ve Öğretim, Araştırma ve Geliştirme, Yönetim ve Uluslararasılaşma Süreçlerine Katılımı

Kurumsal kalite faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde en zorlayıcı konularından bir tanesi de iç ve dış paydaş katılımının alınan her karar ve yürütülen her sürecin içinde kullanılarak uzlaşma yönteminin sağlanmasıdır. Kurum raporları incelendiğinde, iç paydaşların katılımı görece kolay olmakla beraber dış paydaşların kurumsal süreçlere katkı sağlayacak seviyede kurumla entegre edilmesi belirli bir gayreti, zamanı ve gönüllüğü gerektirmektedir. Bununla birlikte anket, mülakat, ziyaret, toplantı, odak grup çalışması gibi birçok yöntemle gerçekleştirilebilecek paydaş katılımı, kalite çalışmalarının başarısını ölçmek için en temel kalite yönetimi parametreleri arasında yer almaktadır. İç ve dış paydaş katılımının değerlendirildiği rapor başlıklarına bakıldığında, kurumsal akreditasyon takımlarının ezici bir çoğunlukla üç puanı kullandıkları görülmektedir. Öte yandan kurumların raporları benzer bir yoğunlukta kendilerini dört ile puanlandırmışlardır. Bu başlık için beş puan sadece üç kurum raporunda kullanılmış, aynı puan akreditasyon ekibi tarafından hiçbir üniversiteye verilmemiştir. Öte yandan kurum iç değerlendirme raporlarında üç puan on iki rapor için kullanılmış, fakat karşılığında ekipler tarafından sadece üç üniversiteye verilerek buradaki kurumların çoğuna (13) üç rubrik puanı uygun bulunmuştur. Kurum iç değerlendirme raporlarında üç puan yalnızca bir kez kullanılmış, iki puan ise hem KAR hem de KİDR’de aynı üniversiteye verilerek değerlendirmelerdeki yerini almıştır. KAR ile KİDR’de iç kalite güvencesi rubrik puanları sırasıyla 2-5 ve 2-4 aralığında değişmektedir. Ayrıca KİDR ve KAR ortalamaları incelendiğinde, iç ve dış paydaş katılımının puanlaması kurum değerlendirme raporu ortalaması için 4,3, akreditasyon raporunda ise 3,1 olduğu görülmüştür.

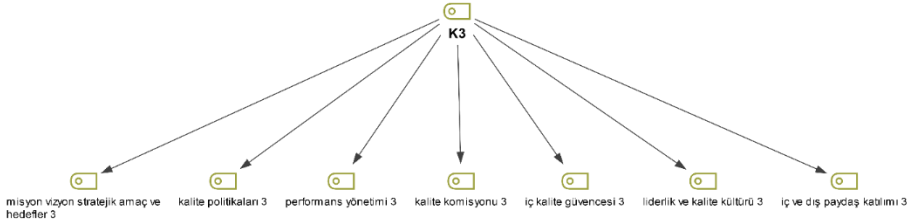
4.3. İç Değerlendirme ve Akreditasyon Raporlarının Karşılaştırmalı İçerik Analizi

Kurum iç değerlendirme raporları ve kurumsal akreditasyon raporlarındaki kalite güvence sistemi başlığı altındaki yedi alt başlık tüm üniversitelerin rubrik puanlamalarını içeren bir analize tabi tutulmuştur. Bu ön analizlerden çıkarılan en önemli sonuç üniversitelerin genel olarak puanlamalarını 4 ile 5 değerlerinde yoğunlaştırdığını, akreditasyon takımlarının ise puanlarının 3 ile 4 arasında yoğunlaştırdığı görülmektedir. Buradan hareketle kurumların ve takımların bu başlıklarda yazılı olarak bu alanları nasıl ifade ettiği de ayrıntılı olarak incelenmesi gereken verileri ve bilgileri içerebilir. Bu kapsamda her üniversitenin sırasıyla önce kurum iç değerlendirme raporunda öne çıkan yanları ve bütünlük bir yönetimi anlatan çalışmaları olup olmadığı, sonrasında kurumsal akreditasyon raporunda aynı nitel analiz yürütülerek mevcut durumun ortaya konulması hedeflenmektedir.

Şekil 6: K3 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



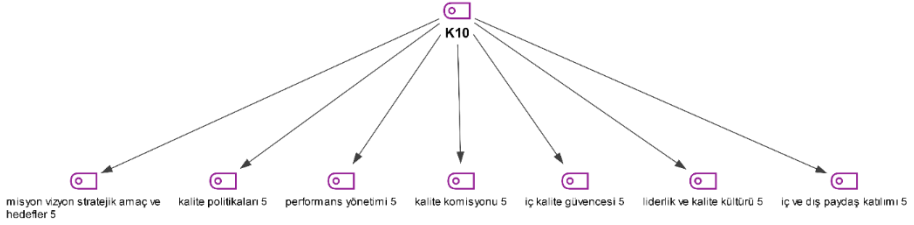
Şekil 7: K3 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



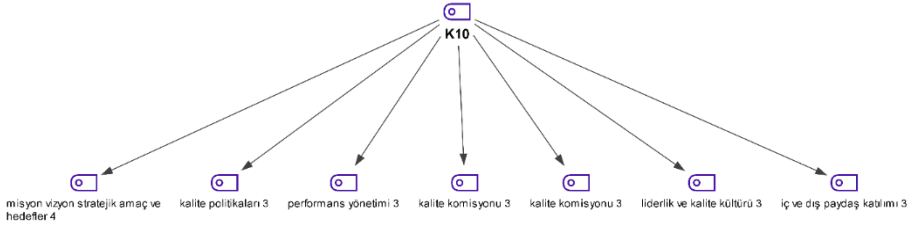
K3 Üniversite'sinin akreditasyona başvurduğu dönemde yayınlanan kurum iç değerlendirme raporunda, entegre bir stratejik plan, performans yönetimine, eylem planıyla yürütülen bir izleme ve değerlendirme sürecinin yürütüldüğü ifade edilmektedir. Kalite yönetim sistemi kapsamında performanslar değerlendirilerek riskler hesaplanmakta ve sonuçları izlenmektedir. Ayrıca performans izleme ve değerlendirme süreci 2018 yılında eylem planıyla yürütülmeye başlatılmıştır. Kalite politikası içerisinde de performans odaklı kurum olma ideali bulunan bir kurumdur.

Koşullu akreditasyona sahip olan K3 Üniversitesi'nin kurumsal akreditasyon raporunda ise öne çıkan yorumların eleştirel bazı içeriklere sahip olduğu gözlemlenmektedir. Akreditasyon dış değerlendirme takımına göre kurumun hedef belirleme sistematığı performans yönetimi yaklaşımıyla uyumlu görünmemekte, stratejik plan ise izlenmemekte, değerlendirilmemekte ve herhangi bir karar sürecinde kullanılmamaktadır. Planlamanın sistematik bir biçimde yapılmadığı, bütünleşik bir yönetsel sistemin tam anlamıyla var olmadığı ve sistematik olmadığı, akreditasyon süreçlerinin aktif bir şekilde yürütülmesi gerekliliği ve üniversitenin bütüncül bir sisteme sahip olması önerisiyle kurumsal akreditasyon raporu üniversiteye sunulmuş ve kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Şekil 8: K10 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 9: K10 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

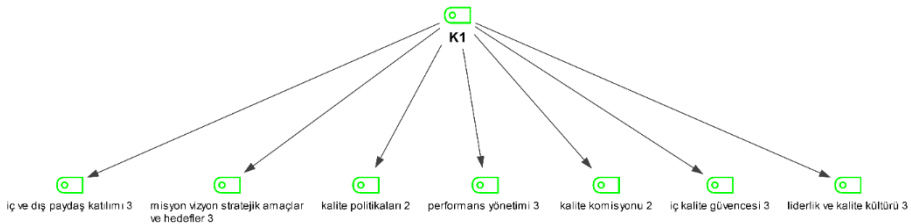


Bir plan geleneğine sahip olduğunu söyleyen **K10 Üniversitesi'nin** Kirdr raporunda başta ISO 9001 belgesi olmak üzere hem kurumsal hem de programlarda çok çeşitli akreditasyonlara sahip olduğunu ifade etmektedir. Üniversitenin Akreditasyon, Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü akreditasyona verilen ehemmiyeti ifade etmekte olup, iyileştirme alanlarında planla, uygula, kontrol et ve önlem al süreçlerini yürüterek öğrenme ve öğretme süreçlerini, personel yetkinliğini, performans verimliliğini ve hizmet süreçlerinde iyileştirmeyi amaç edindiği

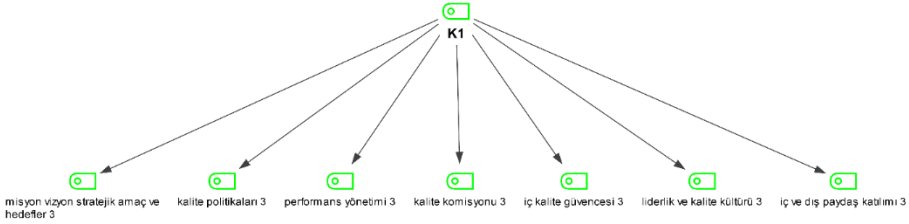
görülmektedir. Kurumun faaliyet alanlarında stratejik planı geliştirme raporu hazırlanarak iyileştirme çalışmaları bu kapsamda takip edilmektedir.

K10 Üniversitesi'nin kurumsal akreditasyon raporunda ise takım üyeleri üniversitenin yıllık değerlendirme raporlarında planlama ve uygulama aşamalarını işlettiğini söylerken kontrol et ve önlem al safhalarına dair bir çalışmanın olmadığı, bu raporlarda planlanan ve uygulanan süreçlerin tekrar ettiği ifade edilmiştir. Eleştirel bir tarzda kaleme alınan KAR'da, uygulamaların üniversiteye yayılım derecesinin sadece birkaç öne çıkan birimle sınırlı kaldığını, faaliyetlere ilişkin kanıtların ise toplantı, seminer düzenleme ya da geleceği ifade eden cümlelerle çalışmaların ileride planladığı yönünde bir anlatımın yapıldığı vurgulanmaktadır. YÖKAK göstergeleri ile Kidr rapor içeriğinin uyumlu bir yapıda hazırlanmasının bütünleşik ve sonuç odaklı bir kurumsal yapıyı sağlayacağı tavsiyesi iyileştirme olarak kuruma sunulmuştur. Kidr kurumun bir yıl içerisinde gösterdiği performansın yazılı metni olarak hazırlanırken, YÖKAK göstergeleri ise üniversitenin belirlenen alanlardaki yine o yıldaki sayısal performans sonuçları olarak ifade edilmesidir. Akreditasyon takımının sayısal göstergeler ve yazılı metinler arasında bir bağlantısızlık tespit etmesi, kalite süreçlerindeki faaliyetlerin başarı sonuçlarıyla ilişkilendirilemediğine ilişkin bir uzman yorumu olarak görülebilir.

Şekil 10: K1 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 11: K1 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

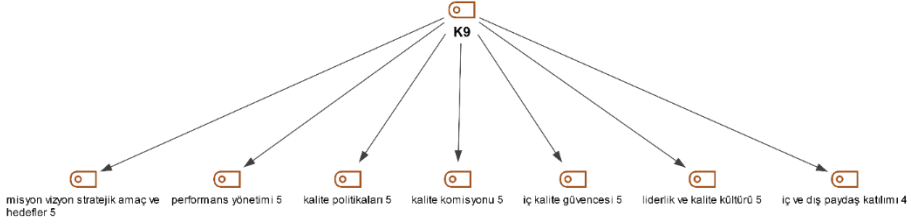


K1 Üniversitesi'nin Kurum İç Değerlendirme Raporu'nda stratejik hedefler belirleme konusunda önemli ilerlemeler kaydederek planlama ve uygulama aşamalarında faaliyetlerini sürdürdüğünü söylemektedir. Şeffaf bir yaklaşımla üniversite raporunda pUKÖ döngüsünün kontrol etme ve önlem alma safhalarında henüz başlangıç aşamasında olduklarını da net bir biçimde dile getirmişlerdir. Kurum özellikle araştırma ve araştırmacıların performansını ölçme üzerine bir bütçe yönetimi ile bütünleştirilmiş bir stratejik yönetim anlayışını uygulamaktadır. Üniversite ayrıca yasal sınırlar çerçevesinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından stratejik plan hazırlama ve bu planı performans raporlarıyla standart bir planlama süreci olarak yürüttüğünü deklare etmiştir.

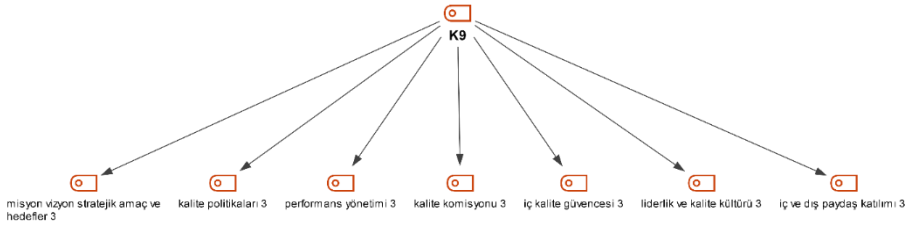
Koşullu akreditasyona sahip kurumun KAR'ında, ISO 27001, ISO 9001 gibi kurumsal kalite yönetim sistemi belgeleri ile yedi programında ulusal akreditasyon belgelerine sahip olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra otuz programda da akreditasyon süreci devam ettirilmektedir. Fakat kurum yönetim sistemi, eğitim-öğretim, ar-ge ve topluma hizmet süreçlerinin tamamında planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ) aşamalarını bütünsel olarak işletmemektedir. Akreditasyon takımı kurumda

kalite yönetimine dair faaliyetlerin sürdürüldüğünü ifade etmekle birlikte bu süreçlerin genellikle uygulama safhasına kadar getirildiğini gözlemlemiştir.

Şekil 12: K9 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 13: K9 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

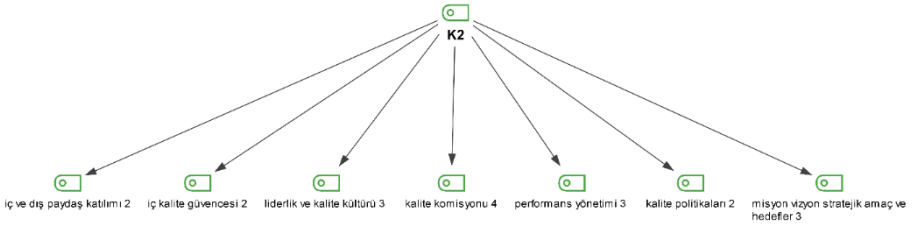


Koşullu akreditasyona sahip olan K9 Üniversitesi'nin kurum iç değerlendirme raporu incelendiğinde, stratejik planla bütünleşik bir kalite sisteminin paydaş katılımıyla sağlanarak yürütüldüğü ileri sürülmektedir. Stratejik plan, performans yönetimi ve kalite çalışmalarının bir arada yürütüldüğü ifade edilen kurumun planı yıllık iyileştirmelere bağlı olarak revize edilmiştir. Kalite politikasında akreditasyona yer veren kurum stratejik plan güncellemesini de kurumsal akreditasyona daha hazır olmak üzere gerçekleştirmiştir. Sadece kurumsal değil eğitim programları akreditasyonunda da kararlılık ifadeleri içeren değerlendirme raporu metninde birim öz değerlendirme raporlarının da akreditasyon hazırlıkları

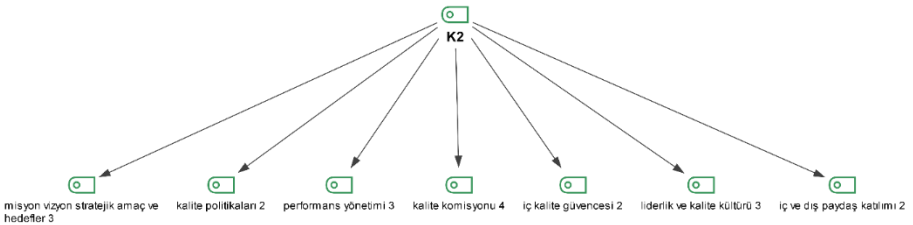
için hazırlandığını dile getirmiştir. Bununla birlikte sadece 4 programında akreditasyon olan kurum 2 eğitim programında başvuru sürecinde olup 10 programda ise başvuru yapmayı planladığı görülmektedir. Dolayısıyla akreditasyon süreci üniversitenin planlarında yer almakta olup, uygulamalarında ise bulunan yeni bir girişim olarak görülmektedir.

Kurumun akreditasyon raporu ele alındığında ise kurumdaki stratejik yönetim, plan, performans, kalite yönetimi ve paydaş katılımı gibi çalışmaların rutin birer süreç olarak uygulandığının, bu uygulamaların genellikle uygulamanın ötesinde bir izleme ve iyileştirme mekanizmasıyla ilerletilemediği değerlendirme takımının genel yorumu olarak göze çarpmaktadır.

Şekil 14: K2 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



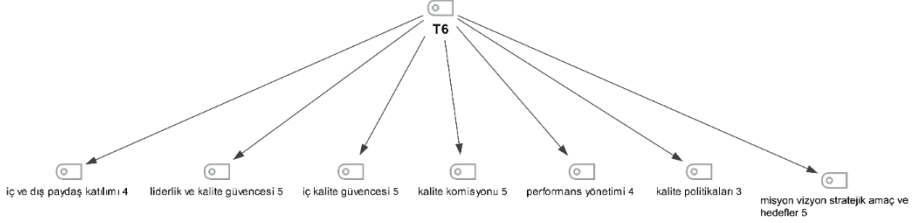
Şekil 15: K2 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



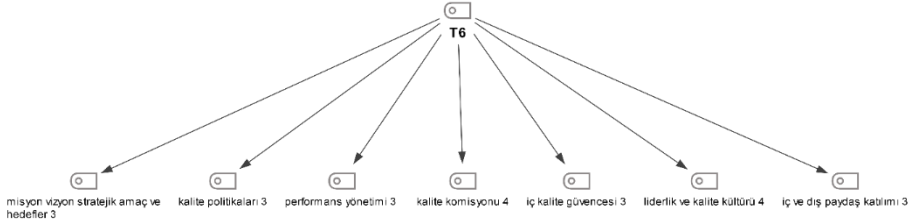
K2 Üniversitesi yürüttüğü stratejik plan çalışmalarını mevzuata bağlı bir biçimde yürütürken, Kalite Koordinatörlüğü, senato kararları, daire başkanlıkları, Rektörlük, iç kontrol raporları ve yıllık iyileştirmelerle kurum iç değerlendirme raporunu hazırladığını dile getirmektedir. Kuruma özgü bir uygulama olarak stratejik planın hazırlığında planın YÖKAK süreç ve kriterleriyle uyumlu olmasına dikkat edilmiş ve bu bağlamda bir PESTLE analizi yapılmıştır. Plan'daki 3. Hedef kurumsal politikaların kalite süreçleriyle bağlantısının sağlanması hedefi olan 3. Hedef plan ve kalite entegrasyonuna önem gösterildiğini vurgulanmaktadır. Üniversitenin geliştirmeyi planladığı bilgi işlem yazılımının PUKÖ döngüsü ile işletilerek kalite çalışmalarını da kapsayacak biçimde entegre bir model olarak tasarlanma aşamasında olduğu da ifadeler arasında yer almaktadır. Bu yazılımda birimlere atanmış işler ve iş akışları yer alacağı, stratejik plan doğrultusunda atanmış bu görevlerin yerine getirilmemesi durumunda PUKÖ formunun iyileştirmeler için kullanılacağı raporda yer almaktadır. Bununla birlikte kalite süreçlerinin üzerinde en çok uzlaşma olan konularından biri de PUKÖ çevrimi ya da döngüsü olarak ifade edebileceğimiz kalite yönetimi aracının, sadece sorun ortaya çıktığında değil kalite faaliyetlerini başından sonuna kadar tasarlayan bir mekanizma olarak işletilmesi gerektiğidir. Dolayısıyla kurumun PUKÖ döngüsüne dair algısında bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Yine de gerçekleştirilmeyen hedefler için sorumlu birimin çözüm geliştirmesi ve üst yönetimin onaylamasıyla bu çözüm sürecinin önlem alma aşamasını yerine getirmesi, kayda değer bir kurumsal geliştirme faaliyeti olarak öne çıkmaktadır.

Aynı üniversitenin kurumsal akreditasyon raporu ayrıntılı bir biçimde hazırlanan KİDR'inden çok farklılaşmayan bir formatta hazırlanmıştır. Bunun temel sebepleri arasında üniversitenin hem rubrik değerlendirmesinde hem de rapor metninde objektif yaklaşımını koruması görülebilir.

Şekil 16: T6 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 17: T6 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

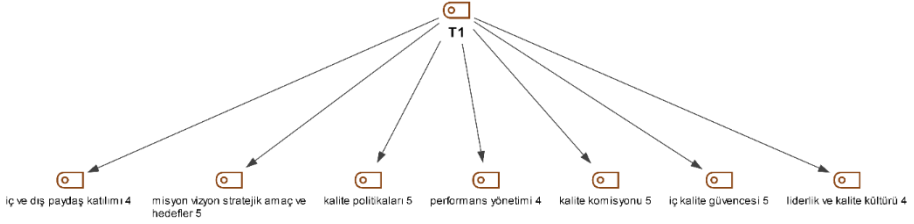


Tam akreditasyon belgesini 5 yıllık olarak almaya hak kazanan **T6 Üniversitesi'nin** kurum iç değerlendirme raporu kalite çalışmalarının kurumsal akreditasyon sürecine bağlı olarak yürütüldüğünü ifade etmiş, bu kapsamdaki çalışmaların sürdürülmesi için Akreditasyon Destek Komisyonu'nu kurmuştur. Ayrıca kurum iç kalite güvencesi çalışmalarının ise hazırlanan kurum stratejik planındaki amaç ve hedefler gözetilerek yürütüldüğü dile getirilmiştir. Üniversite çalışanlarının ve öğrencilerinin tek bir şifreyle girdikleri ve tüm yönetim sistemlerini içeren tek bir otomasyon sistemi bulunmaktadır. Kurumun tüm verilerini bu tek sistem içinde

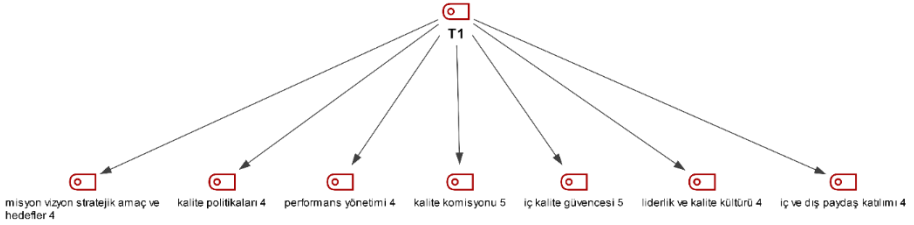
toplamak ve stratejik plan ve kalite çalışmalarını entegre olarak yürütmek için Veri İzleme ve Değerlendirme Ofisi kurularak analiz, izleme, gözden geçirme ve değerlendirme süreçlerinin entegre bir şekilde yürütülmesi hedeflenmiştir. Ayrıca Akreditasyon ve Kalite Bilgi Sistemi kurulmuş, program akreditasyonu çalışmaları kararlı bir şekilde devam ettirilirken 12 yeni başvuru yapılması da planlar arasında yer almıştır. Üniversite genelinde akreditasyonla ilgili bir farkındalık yaratmak adına akreditasyon ajansı olmayan programlar da dahil olmak üzere program öz değerlendirme raporları hazırlanmıştır. YÖKAK'ın kuruma yapmış olduğu değerlendirme ziyareti nihayetinde sunduğu Kurumsal Dış Değerlendirme Geribildirim Raporu doğrultusunda eylem planı hazırlanarak iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi sistematik olarak kurgulanmıştır. Kurumun yürüttüğü tüm faaliyet alanlarında pukö döngüsü yaklaşımı esas alınarak iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmekte; hedef gerçekleştirmeler birim faaliyet raporuyla takip edilmekte ve gerekli iyileştirme çalışmaları devreye konulmaktadır. Ayrıca kalite çalışmalarının en önemli araçlarından biri olan paydaş katılımını sağlamak adına kurumun yürüttüğü üst yönetim anketi gibi birçok uygulama bulunmakta, 360 derece performans değerlendirme modeli bu anketlerin uygulanma yöntemlerinin başında gelmektedir.

Aynı üniversitenin akreditasyon raporuna bakıldığında stratejik plan hedefleri, YÖK İzleme ve Değerlendirme kriterleriyle ilişkilendirilmiştir. Araştırma üniversitesi performans göstergeleri ve iç kalite güvencesi süreçleri üst yönetimin çevik liderlik anlayışıyla bütünleştirilerek Kurumsal Gelişim İzleme ve Planlama Koordinatörlüğü kurulmuştur. Birim eylem planlarının karşılaştırmalı değerlendirme sunumları canlı yayınlanarak örnek bir uygulamaya imza atılmıştır. Kalite çalışmalarının sağlam bir zeminde yürütülmesi için yeterli süredir bu faaliyetlerin uygulandığı ve bütünleşik bir anlayışla sürdürüldüğü gözlemlenmiştir.

Şekil 18: T1 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 19: T1 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



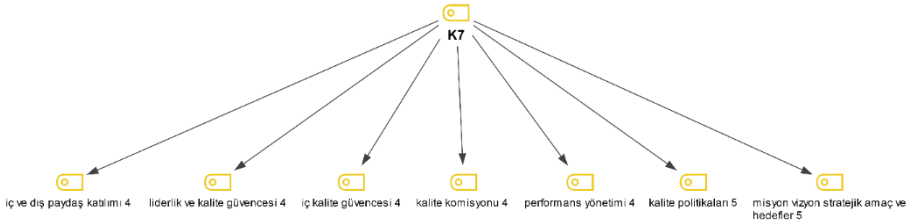
Bir diğer tam akreditasyona sahip olan **T1 Üniversitesi** akreditasyon ön hazırlık çalışmalarını başlatarak bu konudaki kararlılığını ortaya koymuş, ayrıca program akreditasyonu ile ilgili bir ajandaya sahip kurum olarak 14-17 akredite eğitim programına sahip olduğunu da kurum raporunda beyan etmiştir. Birimlerin kalite çalışmalarındaki tecrübesi bu birimlerin kurumsal hedeflerle de ilişkilendirilmesini kolaylaştırmış, bu doğrultuda kurum stratejik planının kapsayıcılığını arttırmak ve uygulanabilirliğini, izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlamak için birim stratejik planları hazırlanmıştır. Üniversite ayrıca üst yönetim değişmesi, iç kalite

güvencesinin kurumda yaygınlaştırılması ve araştırma üniversitesi hedeflerinin uzun vadeli olarak planlanabilmesi için stratejik planda revizeye giderek planı güncellemiştir. Stratejik planın etkin bir şekilde uygulanması için kurumda iş bölümüne gidilmiş, birimlerin sorumluluğunda olan performans göstergelerinin uygulanması akabinde tema grupları ve üst yönetimin uygulama sonuçlarını değerlendirmesiyle izlem, kontrol ve değerlendirmeyi içeren üç basamaklı aktif çalışan bir mekanizma oturtulmaya gayret edilmiştir. Birinci basamakta uygulayıcı sorumlu birimlerin performanslarını periyodik olarak takip etmek üzere Kurumun bilişim alt yapısı kullanılmaktadır. İkinci basamakta bulunan tema grupları ve üçüncü basamakta yer alan üst yönetim ise plana ne kadar bağlı kalındığından, başarılı ve başarısız alanların tespitine ve başarısızlıklarla ilgili çözüm önerilerine kadar sürece daha genel çerçeveden bakan bir anlayışı uygulama görevini üstlenmiş bulunmaktadır. Üst yönetimin hedeflerin gerçekleşmesi için sunduğu kaynak ve altyapının dengeli bir şekilde dağıtılması amaçlanmakta; yapılan izleme ve değerlendirme çalışmaları akabinde ihtiyaç olan insan kaynağı ya da maddi gereksinimler birimlere temin edilmektedir.

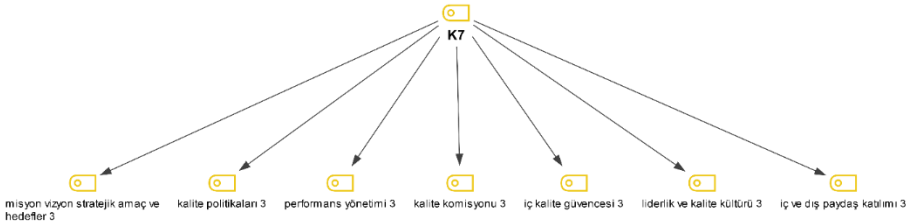
Strateji ve Kalite Yönetim isimlendirmesiyle üniversitenin ele aldığı ve bütünleşik yönetim çağrışımına sahip bu süreçle Birim Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu ve Kalite Komisyonu Sürekli İyileştirme Çalışma Grubu gibi takımlar üniversitenin yönetim süreçlerini entegre etmede kararlı olduğunu ifade etmektedir. Dahası birim Kalite Güvence Komisyonunun en az bir üyesinin Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonunda yer alması bu kanıyı daha da güçlendiren bir detaydır. Kurumsal Akreditasyon Raporu'nda ise üniversitenin iç ve dış paydaşları ve bu paydaşlarla ilişkilerde gerekli olan süreçleri bir arada ele aldığı görülmektedir. Akreditasyon dış değerlendirme takımı, üniversitenin sürekli

iyileştirme çalışmaları kapsamında düzeltici ve önleyici faaliyetleri yürüterek holistik bir bakış açısına sahip olduğunu da ifade etmektedirler.

Şekil 20: K7 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 21: K7 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

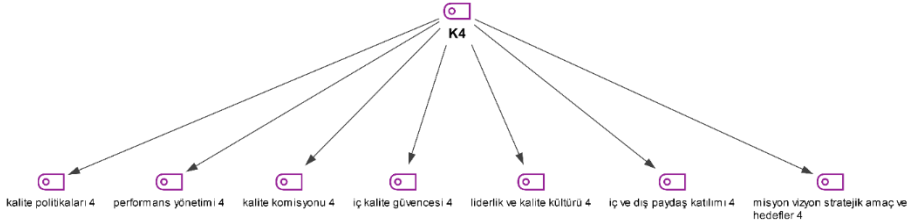


K7 Üniversitesi'nin raporunda akreditasyon vurgusu yer almakta, program ve idari birim akreditasyonlarının kalite değerlendirme süreçlerine birer temel oluşturması amaçlanmaktadır. Bu üniversitenin geliştirdiği çok kapsamlı bir iç yönetim sistemi görülmemekle birlikte planlama, uygulama ve izleme gibi standart süreçleri içeren bir plan yönetim mekanizması bulunmaktadır. Üniversite, entegre bir anlayışa sahip olduğunu zımni olarak gösterebilecek, eğitim öğretim birimlerinde akreditasyonun yaygınlaştırılması, toplam kalite yönetimi sürecinin işletilmesi ve de stratejik

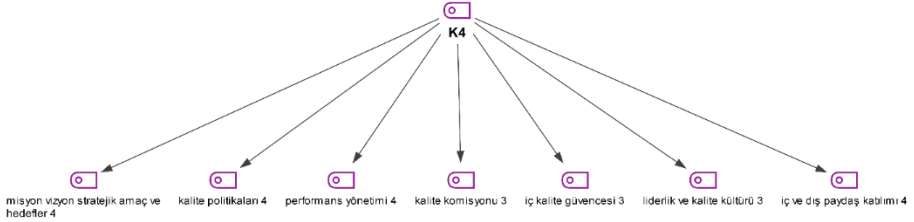
planda belirlenen hedef ve göstergelere ulaşmada bir ölçme, takip ve değerlendirme mekanizmalarının kullanılması ifadelerle raporunda yer vermektedir. Fakat bunların hangi yöntemlerle, kurul ya da komisyonlarca bir arada kullanıldığını gösteren net açıklamalara rastlanamamıştır.

Öte yandan Kurumun akreditasyon raporu bu doğrultuda bir sonuca ulaşamayarak akredite olan birimler dışında geneli kapsayan bir iç kalite güvencesi mekanizmasına (PUKÖ döngüsü, görev ve sorumluluklar, kalite yönetimi araçları) rastlamadığını ileri sürmektedir. Kalite süreçlerinin yanı sıra öne çıkan başka bir eleştiri alanı ise stratejik plandaki amaç ve hedeflere ulaşılma düzeyiyle ilgili kuruma özgü herhangi bir takip mekanizmasının bulunmamasıdır. Akreditasyon takımı üniversitenin planlama ve uygulamadaki başarı düzeyini olumlu bulurken, önlem alma ve kontrol etme faaliyetlerini yetersiz ve kurum geneline yayılmamış aktiviteler olarak görmektedir.

Şekil 22: K4 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



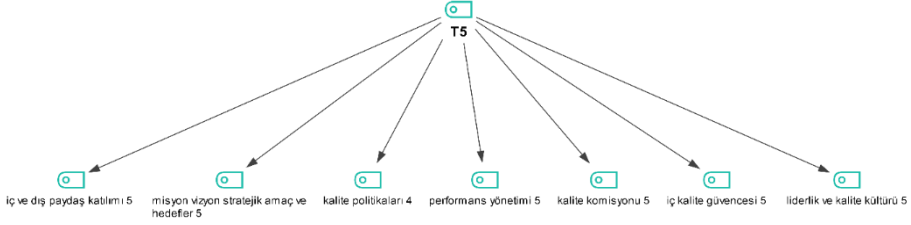
Şekil 23: K4 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



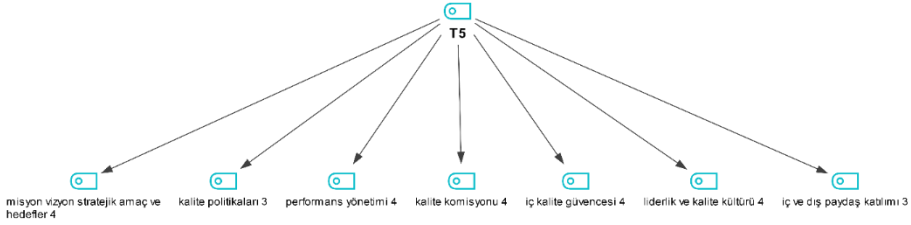
K4 Üniversitesi koşullu akreditasyona sahip bir üniversite olarak program akreditasyonu ile kurum akreditasyonuna hazırlanmış, dolayısıyla PUKÖ döngüsünü sağlamaktan, izleme, değerlendirme ve iyileştirme çalışmalarından bu hazır bulunuşluk dolayısıyla daha sistemli bir şekilde bahsetmektedir. Üniversitenin 2019 yılında aldığı ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Belgesi kurumsal akreditasyon hazırlık sürecinde genel rehber çerçeve olarak kullanılmıştır.

Kurumun KAR'ı incelendiğinde, stratejik planın bir izleme mekanizması olduğu ve bu izlemenin faaliyet raporları aracılığıyla yapıldığı söylenmekte olup eğitim öğretim, ar-ge, topluma katkı ve yönetim hizmetleri gibi alt faaliyet alanlarında performans göstergelerinin takibiyle bu izleme süreci gerçekleştirilmektedir. Stratejik plan ve iç kalite güvence sisteminin birbiriyle uyumlu olduğu ileri sürülürken kurumun politika belgelerinde ise bütünlüycü ifadelerle rastlanamamıştır.

Şekil 24: T5 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 25: T5 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Tam akreditasyon belgesine sahip olan **T5 Üniversitesi**, 2005 yılından bu yana hazırladığı planlarla bir stratejik plan geleneğine sahip olduğunu söylemektedir. Birim stratejik hedeflerinden sorumlu olan Birim Kalite Ekipleri, Üniversitenin Stratejik Yönetim Paneli ile Kalite Portalı üzerinden tüm yönetsel süreçler için gerekli olan bilgi ve verileri ilgili yazılımlar üzerinden yürütmektedir. Üniversitenin Kalite Yönetim Döngüsü kendine özgü tasarlanan bir yöntemle dört yıllık bir çevrimle süreçler takip edilmektedir. Her dört yılın sonunda stratejik planlama, kalite yönetimi ve kalite politikaları bütünsel bir bakışla değerlendirilip gerekli iyileştirmelerin

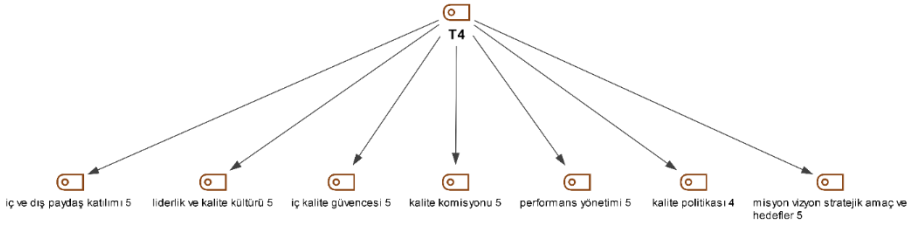
yapılacağı büyük döngü devreye girmektedir. Bu döngüde yıllık yapılan faaliyetlerin sonuçlarının yanı sıra dört yılda bir gerçekleştirilen dış paydaş anketlerinin de dahil olduğu tüm kurumsal anketler, iç kontrol raporları, akreditasyon ajanslarının dış denetim raporları ve toplantı sonuçları bir arada değerlendirilmektedir. Hedefler ve gerçekleştirmeler arasındaki tutarlılık ve farklılıklar tespit edilerek düzeltilmesi gereken alanlarla ilgili çalışmalar planlanıp uygulamaya konulmaktadır. İkinci döngü olan Birim İyileştirme Döngüsü ise, kalitedeki döngüye benzer bir biçimde birimlerdeki eğitim öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim hizmetlerindeki faaliyetlerin bütünsel olarak sürekli daha iyi sunulması üzerine odaklanmaktadır.

Eğitim programlarıyla ilgili ulusal akreditasyon ajanslarının (ABET, NAAB, EMSA, CEA, IFLA vb.) süreçleri üniversitenin kalite yönetim sisteminin en temel parçalarından birini oluşturmaktadır. Sadece akreditasyona hazırlanan birimler için değil akreditasyon başvurusu sürecinde olmayanlar için de kalite döngülerinin tanımlanması çalışmaları yürütülmektedir. Akreditasyon için gerçekleştirilen paydaş anketleri sonucunda alınan geri bildirimler Stratejik Yönetim Paneli ve Kalite Portalı üzerinden değerlendirildiği için birimlerin ilişkili performans göstergelerini de görmeleri ve önerilerini sistem vasıtasıyla üst yönetimle paylaşmaları da sağlanmaktadır. Eğitim programlarının yanı sıra idari süreçlerinde izlenmesi ve iyileştirilmesi için toplam on dört kişiden oluşan iki süreç iyileştirme grubu oluşturulmuştur.

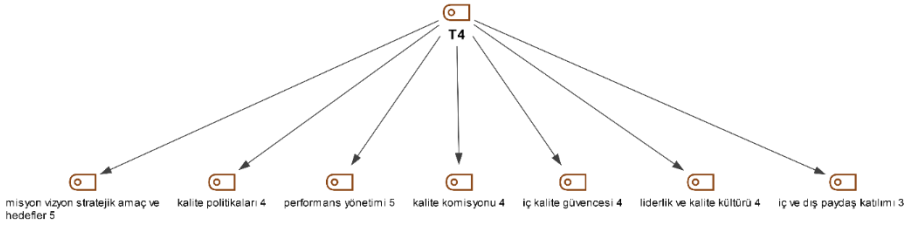
Üniversitenin akreditasyon dış değerlendirme ekibi tarafından hazırlanan raporunda, bütünleşik bir modelin bir yazılım vasıtasıyla uygulandığı ifade edilmektedir. Rapor stratejik planlar kapsamındaki amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için olgunlaşmış ve süregelen uygulamaların olduğu görülmekte olup bu uygulamaların üniversitenin geneline kabul gördüğü

söylenmektedir. Kalite Yönetim Sisteminin bütünleşik iki döngüden oluşması kurumun güçlü yönü olarak bulunmuşken hem idari hem de akademik birimlerde kalite kültürünün yaygın bir şekilde işlediği de görülen detaylar arasındadır.

Şekil 26: T4 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 27: T4 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

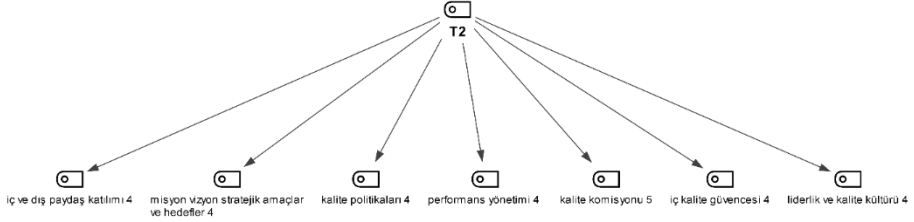


T4 Üniversitesi Kır'da bir stratejik planlama kültürü olduğunu ve buna ilişkin süreçlerin içselleştirilmiş olduğunu beyan etmektedir. Stratejik Plan Bilgi Sistemi'nde eğitim-öğretim, araştırma, kalite, uluslararasılaşma, toplumsal katkı ve yönetim sistemi amaçları ve ilgili performans göstergeleri bütünleşik olarak takip edilmektedir. Ayrıca Kurumun Stratejik Yönetim

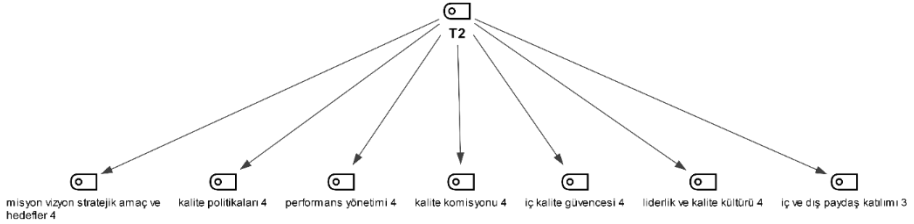
Modeli, stratejik planlamayla kalite yönetim süreçlerinin bir arada ele alındığını göstererek, plan, performans, kalite süreçlerini bilgi sistemi yazılımıyla bir araya getirmektedir. Planın göstergeleri sorumlu birimlere uygulayıcılar olarak atanmakta ve yazılım vasıtasıyla her sorumlunun kendi şifresiyle erişebileceği bir ekran üzerinden veri girişi yapmaları ve sürecin üst yönetimin de dahil olduğu değerlendiriciler tarafından kesintisiz olarak görülmesi sağlanmaktadır. Rektörlük Yönetim Bilgi Sistemi Birimi Koordinatörlüğü ise bu veri akışını tek elde toplayarak hatalı veri girişlerinde birimleri uyarmakta, gerçekleşmeyen faaliyetler için ise birim gerekçe ve önerisini üst yönetime ulaştırmak için yine bu sistemden girişleri yapmaktadır. Kurumda bir kalite güvencesi takvimi bulunmakta, bu takvimlendirme doğrultusunda yapılacak toplantı, raporlar, veri girişleri gibi faaliyetlerin sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

Kurumun akreditasyon raporunda da iç değerlendirme raporuna benzer ifadeler yer almaktadır. Plan, performans, kalite yönetimi bütünlüğünün stratejik yönetim yazılımıyla bir arada yürütüldüğü kurumda, Yönetim Bilgi Sistemi Birimi Koordinatörlüğü hem stratejik planlama hem de kalite yönetimi süreçlerinin veri temelli sürdürülmesinde kurumdaki önemli birimlerden biri olarak görülmektedir. Kurum stratejik planının yıllık uygulama sonuçlarının sürekli olarak iyileştirilmesi üzere (performans göstergesi gerçekleşme oranları, hedeflerde yaşanan sapmaların sebepleri, yapılan iyileştirme ve önlemler) yıllık PUKÖ raporları da hazırlanmaktadır.

Şekil 28: T2 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 29: T2 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

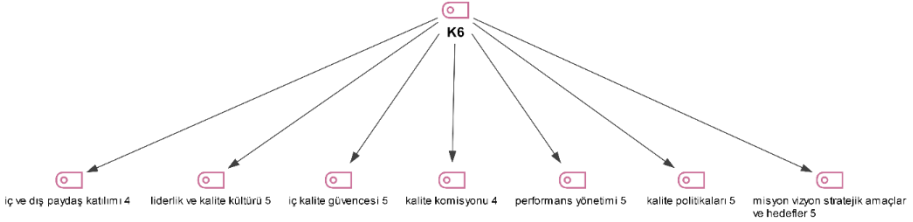


Bir başka tam akreditasyona sahip olan **T2 Üniversitesi** Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi (BKYS) adı altında yürüttüğü entegre yönetim faaliyetleriyle stratejik planları performans sonuçlarını gözeterek uygulamakta, uygulama sonuçlarını da süreklilik esasıyla geliştirilen bir kalite geliştirme mekanizmasıyla izleyip iyileştirmektedir. Kalite Komisyonu ve bu komisyona bağlı olan Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Alt Komisyonu, Süreç Yönetimi Alt Komisyonu, Risk Yönetimi Alt Komisyonu gibi birimler Kalite Güvence Sistemi, stratejik

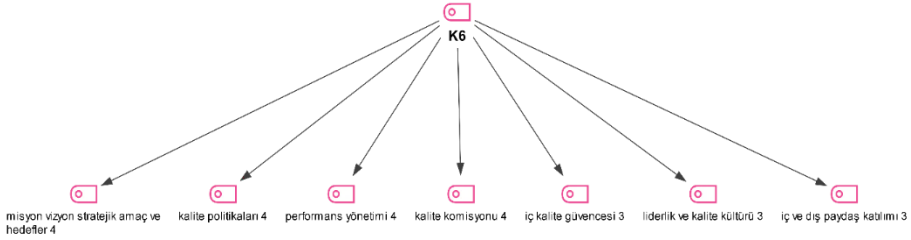
planlama, süreç yönetimi, kalite faaliyetlerinin planlanması ve diğer ilgili uygulamaları uyumlu bir şekilde bir arada yürütmektedirler.

Üniversitenin Kurumsal Akreditasyon Raporu'nda ise değerlendirici ekip bütünlük bir kalite yönetim sisteminin varlığının içselleştirilmiş bir kalite kültürünün neticesi olduğunu dile getirmişlerdir. Kurumda var olan bilgi yönetim sisteminin işlevsel ve diğer üniversiteler tarafından örnek alınan bir sistem olduğu ve kurumun bütünlük sisteminin sürdürülmesinde önemli bir fonksiyona sahip olduğu da ifade edilmiştir. Değerlendirme takımı planla-uygula-kontrol et-önlem al (PUKÖ) çeviriminin tüm birimlerde uygulandığını söylerken, kontrol et ve önlem al aşamalarının yaygınlaştırılarak uygulanma seviyelerinin artırılmasını da önermektedir.

Şekil 30: K6 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 31: K6 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

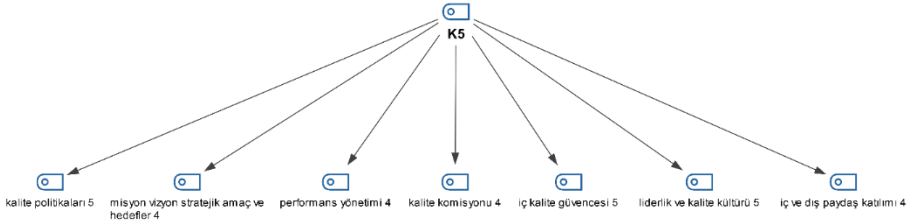


K6 Üniversitesi'nin sunduğu kurum raporunda stratejik yönetim yazılımı ile stratejik plan, paydaş geri bildirimleri, iç kontrol eylem planı ve iç değerlendirme çalışmalarını bir bütün olarak değerlendirerek birimlerin uygulaması için yıllık eylem planları hazırlamaktadır. Bu eylem planlarının raporlanmasıyla elde edilen sonuçlar kurumsal başarının ne ölçüde gerçekleştirildiğini ve alınması gereken aksiyonları belirlemek için kullanılmaktadır. Yıllık olarak belirlenen eylem planında her akademik birim öncelikli olarak hangi faaliyetleri yürüteceğine karar vererek bunu Rektörlük bünyesindeki Kalite Koordinatörlüğü'ne bildirmektedir. Eylem planı belirlenirken öncelikle eylemlerin ismi, uygulama adımları, hangi birim ya da kişilerin sorumluluğunda olduğu, gerçekleşme süresi ve bütçesi belirlenmektedir. Yönetimsel mekanizmaların entegre olarak yürütülmesi için ilgili sürecin, eylem-uygulama ve paydaş geri bildirimleri ile stratejik yönetim, süreç yönetimi ve geri bildirimlerle ilişkilendirilmesi amaçlanmaktadır. Üniversitenin politikaları eylem planlarıyla yürütülmekte, bu planlar da performans göstergeleriyle ilişkilendirilerek ele alınmaktadır. DİF adı verilen Düzeltici ve İyileştirici Faaliyetler, üniversitenin kullandığı

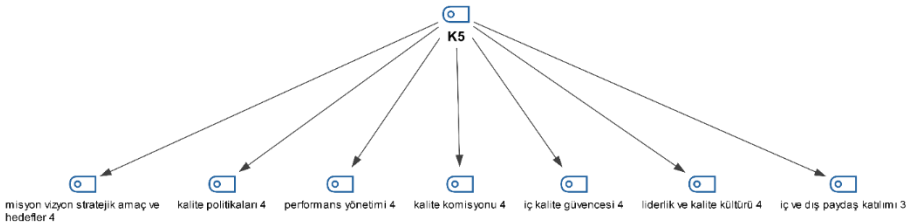
yazılım üzerinden yapılmakta böylece tüm stratejik plan, kalite yönetimi ve performans sonuçlarının tek elden takibi sağlanabilmektedir.

K6 Üniversitesi'nin akreditasyon ziyareti sonrasında yazılan kurumsal akreditasyon raporu takım tarafından kuruma verilen tam akreditasyon sonucu paralelinde olumlu yorumlar içermektedir. Kurumun kendi özgü olarak geliştirdiği kurumsal yazılımı ile stratejik yönetim, iç kalite güvencesi sistemlerini, eylem planını, program ve kurumsal akreditasyon süreçlerini içinde barındırması ve bütünsel bir yapıda sunması güçlü yön olarak görülmüştür. Ayrıca Üniversitenin PUKÖ çevrimleri açısından sağlam bir çerçeve içerisinde iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirdiği de görülmüştür.

Şekil 32: K5 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



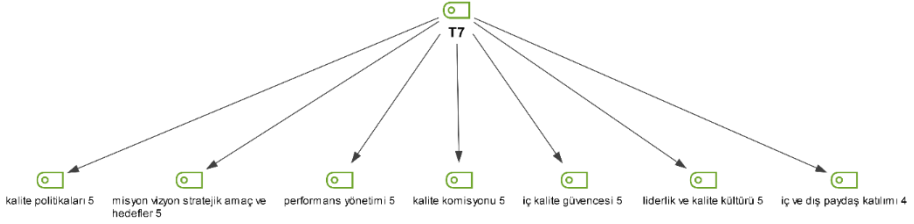
Şekil 33: K5 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



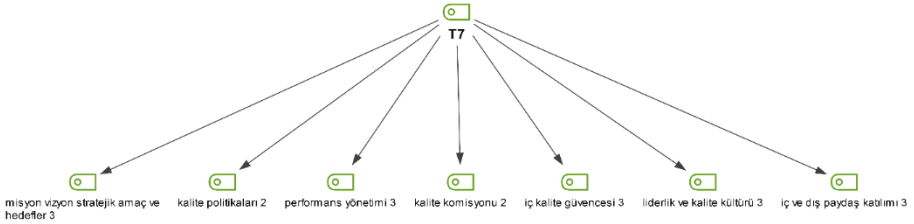
K5 Üniversitesi kendine has geliştirdiği bilgi yönetim sistemine bağlı olan Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi, Kurumsal Performans Sistemi ve Stratejik Plan Değerlendirme Sistemi üzerinden birim ve kurum göstergelerini takip etmekte, stratejik plan izleme ve stratejik plan değerlendirme raporları hazırlanmaktadır. Bütünleşik her sistemde olması gerektiği gibi, stratejik plan kurum politikalarının gerçekleştirilmesine hizmet ederken kalite yönetim sistemi ise bu politikaların sürekliliğinin olmasını ve geliştirilmesini garanti altına almaktadır. Düzeltici faaliyet çalışmaları kurumun güçlü yönlerinin, iyileştirmeye açık yönlerinin ve uygunsuzluk yönlerinin tek tek tespit edilerek geliştirilmesi için tedbirlerin alınması süreçlerini içermektedir.

Aynı kurumun Kurumsal Akreditasyon Raporu'nda kurum raporuyla paralel ifadeler yer almış, özellikle bütünleşik olarak yürütülmeye çalışılan stratejik plan ve kalite yönetimi süreçleri ve yukarıda açıklanan detayları ifade edilmiştir. Akreditasyon değerlendirme takımı kurumun kullandığı bilgi işlem yazılımı ve onu kapsayan alt sistemlerinin kurumun ihtiyaçlarını giderecek nitelikte olmasını olumlu karşılamışlardır. Stratejik plan, eylem planı ve iç kalite güvencesi için gerekli olan bilgi ve başarımların değerlendirilmesi sistem üzerinden kanıta dayalı olarak yapılmakta, birim yöneticilerinden veri temini, yöneticilerden ıslak imza alınmasıyla yapılmaktadır. Gelişmeye açık yan olarak Kuruma yapılan bir öneri, PUKÖ döngüsünün son halkası olan önlem alma aşamasının daha sistemli yürütülerek bu çevrimin kapatılmasıdır.

Şekil 34: T7 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 35: T7 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



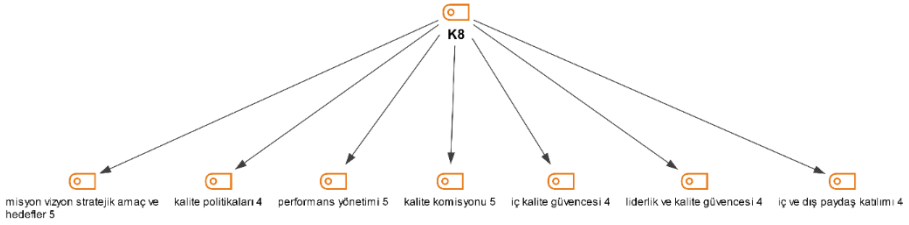
Tam akreditasyona hak kazanmış diğer bir kurum olan **T7 Üniversitesi** kalite ve akreditasyon çalışmalarıyla öne çıkmaktadır. 40'tan fazla ulusal ve uluslararası eğitim programı akreditasyonu ile diğer on altı üniversiteden bu yönüyle farklılaşan Kurum, Türkiye'deki üniversiteler arasında ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ni de alan ilk üniversitedir. Birçok alanda öncü ve diğer üniversitelere örnek olduğunu ileri süren Kurum, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun getirdiği stratejik plan yapma ve stratejik yönetim araçlarını uygulama yükümlülüklerinin üniversitelere verilmesinden önce de bu araçları kullanan bir kurum olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda bütünleşik bir model uyguladığı görülen kurumun yönetim bilgi sistemiyle de faaliyet ve süreçleri profesyonel bir şekilde takip ettiği söylenmektedir. Kalite ve paydaş

katılımına da bir o kadar önem verilmiş, çalışan memnuniyeti anketi, lider davranışı değerlendirme anketi, öğrenci memnuniyeti anketi, mezuniyet anketi, paydaş memnuniyeti anketi, tedarikçi memnuniyet anketi, genel sekreterlik hizmetleri anketi, pandemi sürecinde uzaktan eğitim anketi ve de öğretim elemanı değerlendirme anketi gibi farklı anketler uygulanarak sonuçlarından faydalanılmıştır.

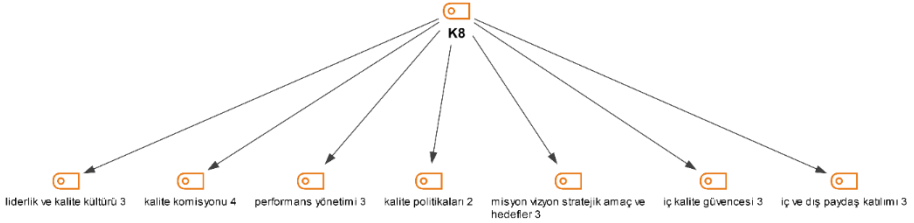
Tam akreditasyon almaya layık görülen bu Üniversite, Akreditasyon Görevlileri Kalite Kurulu, Kalite Yönetimi Kalite ve Akreditasyon Kurulu, Akreditasyon ve Kalite Komisyonu, Kalite ve Sürekli İyileştirme Komisyonu, Akreditasyon Komisyonu, Akreditasyon Kurulu gibi kalite ve akreditasyonla ilgili birçok kurul ve komisyon kurmuştur. Üst yönetimin akreditasyon çalışmalarını desteklediği bu Kurum'da, 2020 yılı itibariyle akredite olmuş program sayısı 37 iken, akreditasyona başvuran program sayısı 25 olmuştur. Akreditasyon takımının Kurumun çeşitli ödülleri takdir ettiği de görülmektedir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi (En son: 2008), 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi (2015), Ulusal Kalite Ödülü (2010), EFQM Modeli Mükemmellikte Sürdürülebilirlik Ödülü (2013), Avrupa EFQM Mükemmellik Ödülü (2015, 2018), EUA Kurumsal Dış Değerlendirme (2020) ödülleri de Akreditasyon Raporu'nda atıflar yapıldığı görülmektedir. Kurum kullandığı yazılım ile bireysel ve kurumsal performansları takip ederken, PUKÖ çevriminin ilk iki aşaması olan planlama ve uygulamaları yaygın bir şekilde kullandığı; fakat kontrol et ve önlem al safhalarında o denli başarılı olmadığı söylenmektedir. Akreditasyon takımı değerlendirmesinde Kurum Stratejik Planı'nın yılda iki kez akademik ve idari birimlerin gerçekleştirmelerini içerecek şekilde değerlendirildiği; bununla birlikte bir öz değerlendirme raporu şeklinde sunulmadığı ve bütüncül bir anlayışın bu nedenle eksik kaldığını dile getirmiştir. Plan'da bulunan 179 tane performans göstergesinin nasıl bir yol haritası ile

izlendiğine dair eylem planı bulamayan ekip, yıllık iyileştirmelerin ise nasıl uygulandığına ilişkin kanıtların da eksikliğini ifade etmişlerdir.

Şekil 36: K8 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 37: K8 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



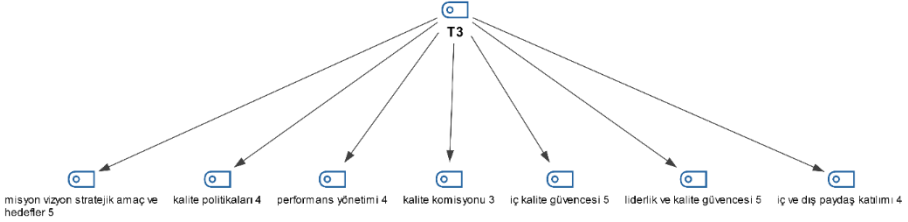
Koşullu akredite olan **K8 Üniversitesi'nde** ilk bakışta göze çarpan uygulama, Kurumun 30'u aşkın anketi iç ve dış paydaşlarla uygulamasıdır. Bu anketler sonucu ortaya çıkan tespit ve sonuçlarla iyileştirme ve düzeltme faaliyetlerinin sürekli hale getirilmesi hedeflenmektedir. Üniversite'nin Kalite Koordinatörlüğü ve Kalite Komisyonu, farklı yönetim yaklaşımları uygulamaları arasındaki bütünselliği sağlamak adına Stratejik Plan'ı, İç

Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı'nı, Öz Değerlendirme Raporlarını ve veri girişlerini tek elden yürütmektedirler. Kurum özellikle etkin, objektif ve misyonu ile uyumlu bir performans yönetimi sistemi yürüttüğünü dile getirerek başta stratejik plan olmak üzere tüm performansı ifade eden göstergelerin etkin bir biçimde ölçülmesi için Veri Ölçüm ve Yönetimi Sistemi'ni kurmuştur.

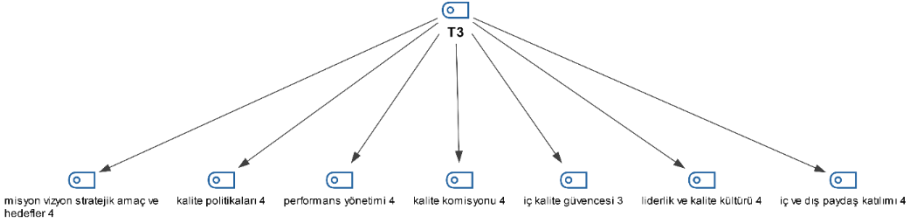
K8 Üniversitesi'nin Kurumsal Akreditasyon Raporu incelendiğinde, kurumdan beklentilerin yüksek olduğu bir rapor şeklinde yazıldığı görülmektedir. Örneğin 45 tane program akreditasyonuna sahip Üniversitenin mevcut stratejik plan dönemi sonunda eğitim program akreditasyonunu 60'a yükseltmesi genel program sayısına bakıldığında yetersiz bulunarak daha fazla teşvik edilmesi önerilmiştir. Program akreditasyon süreçlerinde ilgili eğitim birimlerinin hazırlık süreçleri ve öz değerlendirmeleri, izlemeyi ve kanıta dayalı süreçlerin anlaşılmasını hızlandırırken, program akreditasyonu olmayan birimlerde bu süreçler henüz başlamadığından hazır bulunuşluk seviyesi de düşük bulunmuştur. Dolayısıyla değerlendirme takımı program akreditasyonu olan ve olmayan birimler arasında kalite anlayışı bakımından farklılık gördüğünden bu durumu gözler önüne sermişlerdir. Fakat diğer kurumlarla kıyaslandığında akredite programların sayısının Kurumda oldukça yüksek olduğu görülebilmektedir. Üniversitenin kendine özgü olarak geliştirdiği Kalite Yönetim Sistemi Otomasyonu, Analiz Sistemi Otomasyonu ve Kanıt Sistemi Otomasyonları tüm verilerin bir veri tabanında olmasını sağlamış, bu husus akreditasyon takımı tarafından memnuniyetle karşılanmıştır. Ayrıca Akademik Veri İzleme Koordinatörlüğü'nün akademik performansa ilişkin tüm verileri değerlendirip başarılı olanların ayırt edilmesi için aktif bir şekilde faaliyet yürüttüğü de görülmüştür. Son olarak ölçme ve değerlendirme çalışmalarının birim seviyesinde daha kapsamlı bir şekilde

uygulanarak bu alandaki PUKÖ çevriminin kapatılması da Rapor'daki tavsiyeler arasında yer almaktadır.

Şekil 38: T3 Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Şekil 39: T3 Üniversitesi Kurumsal Akreditasyon Raporu Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli



Kurum iç değerlendirme raporuna göre, **T3 Üniversitesi** temel performans göstergelerini stratejik planlarla izlemekte, bunu da bir veri yönetim sistemi üzerinden gerçekleştirmektedir. YÖKAK performans göstergeleri de aynı sistem üzerinden izlenmekte, bu yolla performans göstergeleri ile kalite güvencesi sistemiyle ilişkili parametreler uyumlu olarak bir arada değerlendirilmektedir. Verilerin takip otomasyonu üzerinden birim/bölüm sorumluları tarafından girilmesi, bu veri giriş sorumlularının aynı zamanda kalite süreçlerinden sorumlu kişiler olmalarına entegre bir sistemi sağlayabilmek adına özen gösterilmiştir. Kurumsal performans parametrelerinin yürütülmesi süreci başından sonuna kadar Raporda

detaylandırılmış, nihai sorumluluğun ise üst yönetimde olduğu ifade edilmiştir.

Kurumun tam akreditasyona hak kazandığının yazılı göstergelerinden biri olan Kurumsal Akreditasyon Raporu'nda, Üniversite'nin ISO 9001:2015 Kalite Yönetim, ISO 14001:2015 Çevre Yönetim ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetimi, ISO 45001:2018 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemlerine entegre bir kalite yönetim sistemine sahip olmak için temel araçlardan biri olarak gördüğü aktarılmıştır. Bir otomasyon üzerinden plan ve kalite faaliyetlerinin takip edildiği bir izleme ve bir iyileştirme döngüsü bulunmakta, “Süreç Performans İzleme Karneleri” ile performans göstergeleri izlenmekte ve “İyileştirme Raporları” ile ise gerek duyulan iyileştirmeler yapılmaktadır. Değerlendirme takımı bu akreditasyon çalışmalarının süreçlerin bütüncül bir bakış açısıyla izlenmesi ve iyileştirilmesine yardımcı olduğunu belirtirken, karar alma süreçlerinde paydaş katılımının sağlandığı ve iyileştirilmeye açık alanların bu yöntemle değerlendirildiğini olumlu bulmuşlardır. Diğer üniversiteler tarafından örnek alınan bir kalite yönetim sistemine sahip olduğu görülen Kurumun tüm alt faaliyet alanlarında PUKÖ çevrimini kapatacak bir döngü kurguladığı görülürken kalite yönetimiyle ilgili bir planla-uygula-kontrol et-önlem al şeklinde yürütülen sistemli bir sürekli iyileştirme mekanizmasına rastlanamamıştır. Akreditasyon ekibinin son olarak öne çıkardığı gelişmeye açık bir yan ise yapılan anketlerin sonuçlarının hangi iyileştirmelere yol açtığı ile ilgili tatmin edici kanıtlara ulaşamamış olmasıdır.

Bu raporların karşılaştırılması bazı sonuçları ortaya çıkarmıştır. Örneğin, kurum raporlarında çok etkili bir bütünleşik kalite süreci yürüttüğünü iddia eden üniversitelerin akreditasyon dış değerlendirme raporlarında bu görüşün lehine olmayan sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Akreditasyon raporunda

kurum iç değerlendirme raporundan daha iyi bulunan ve öne çıkartılan uygulamalar olsa da bunların sayısı daha azdır. Bir başka sonuç ise çalışmanın kurumlarda aradığı bütünlük stratejik yönetim vurgunun olup olmadığı üzerinedir. Tam ve koşullu akredite üniversitelerden tam akredite olanlarında bütünlük yönetim uygulamalarının görülmesi bu çalışmanın varsayımlarından bir tanesidir. Gerçekten de yukarıda yapılan analizin en önemli sonuçlarından bir tanesi tam akreditasyona sahip üniversitelerin hemen hemen hepsinin KİDR'lerinde üniversiteler bütünlük yönetim sahip olduklarını beyan etmişler; bu üniversitelerin KAR belgelerinde ise dış değerlendirme takımları beyanları teyit ederek aynı minvalde bir metin sunmuşlardır. Öte yandan koşullu akredite üniversitelerin de ezici bir çoğunluğunda entegre yönetime dair uygulamalar bulunmakla birlikte bütünlük bir sistem yönetimi bulunamamıştır. Uygulamaların kurumun genelini kapsamadığı ve izleme ile iyileştirme çalışmalarının yaygınlığının da sınırlı kaldığı bir diğer analiz sonucudur.

4.4. Stratejik Planların İçerik Analizleri

Kurum iç değerlendirme raporları ve kurumsal akreditasyon raporları üzerine yapılan incelemelerde 7 tam akredite ve 10 koşullu akredite üniversitelerden bazılarının uygulamalarıyla öne çıktığı görülmüştür. Önceki bölümde yapılan analizler 6 tam akredite ve 1 koşullu akredite üniversiteyi bütünlüklik vurgusuyla bir adım öne taşıyarak bu yedi kurumun çalışmanın geri kalan kısmında daha detaylı incelenmesine olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda şimdiye kadar elde edilen bulgular çalışmanın son halkası olan stratejik planlarla karşılaştırılarak incelenecek, planlardaki kalite ve kalite yönetimine ilişkin vurgular tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu analizin yapılma amacı, planların kurumun bütünlük bir stratejik yönetimi sergileyebileceği temel kurumsal dokümanlardan birisi olması sebebiyle önemli veriler içermeye olasılığının bulunmasıdır. Bu doğrultuda aşağıda 7

kurumun stratejik planındaki kaliteye ilişkin ifadeler ve yürütülen süreçler nitel bir analizle incelenecek ve elde edilen sonuçlar raporlanacaktır. Analizler kurum içi değerlendirme ve kurumsal akreditasyon rapor formatındaki misyon ve stratejik amaçlar, iç kalite güvencesi ile paydaş katılımı altında yer alan ve önceki bölümlerde de yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, liderlik ve kalite kültürü, kurumsal performans yönetimi, kalite komisyonu, kalite politikaları (eğitim öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim politikaları), iç kalite güvencesi ve iç ve dış paydaş katılımı adındaki yedi alt başlık içinde incelenecektir.

4.4.1. Üniversite T6:

Bu analizden önceki tüm incelemeler T6 Üniversitesi'nin stratejik bir yönetim anlayışı yürüttüğü konusunda bir sonuca ulaşılmasına olanak sağlayan veriler içermektedir. Kurumun Stratejik Planı'nda yer alan misyon, vizyon ve değerleri bulunmakla birlikte bu metinlerde kalite ve kalite yönetimine ilişkin herhangi bir atfa rastlanamamıştır (*değerlerde katılımçılık hariç*). Plan hazırlık sürecinde önceki Plan'ın bir değerlendirilmesi yapıldığına dair bir başlık olsa da bu başlık planlama kültürü olduğuna dair bir çıkarım yapılması için yetersiz görünmektedir. Stratejik Plan hazırlık sürecinde farklı birimlerden katılımçıların olmasına özen gösterilmiştir. Plan yapım sürecinde pek çok anketin uygulandığı ve objektif bir şekilde sunulduğu da göze çarpmaktadır. Bu anketlerde akademik, idari ve yönetici performanslarına ilişkin tespitler ilgili soru ve değerlendirmelerle ortaya konulmuştur. Bununla birlikte bütünleşik bir performans yönetimi sistemi olduğuna dair bir vurgu Plan dahilinde ele alınmamıştır. Kurum kültürü değerlendirme anketinde personel kültürün alt boyutlarından biri olan stratejik yönetimi parametresine 5 üzerinden 2,92 puan vererek kurum içi iletişimden sonra (3,13) stratejik yönetimi en önemli kültür bileşeni olarak

görmüş; bu da konuyla ilgili farkındalığın yüksek olduğuna dair güçlü bir kanıt olarak görülmüştür.

Stratejik Plan'ın hedef kartlarına bakıldığında kalite yönetimiyle ilgili bazı performans göstergeleri olduğu görülmektedir. Amaçlarda doğrudan kalite yönetiminden bahsedilmemekle birlikte eğitimde, topluma hizmette ve araştırma geliştirmede standartların arttırılması ve niteliklerin geliştirmesi ile ilgili dolaylı amaç ve bu amaçların altındaki hedeflerde rastlanmaktadır. İç denetimin uygunsuzluk raporlarının tespiti, iç kontrol sistemindeki uygulamalar, akreditasyona sahip eğitim programı sayısı, akredite olan laboratuvar, test ve yöntem sayısı kalite yönetimiyle ve akreditasyonla doğrudan ilişkili performans göstergeleridir. Son olarak Stratejik Plan'ın izlenmesi 6 aylık Stratejik Plan İzleme Raporu'yla takip edilmekte ve bu Rapor üst yönetime sunulmaktadır. Üst yönetim yıllık hedeflerin gerçekleşmesi için önlemleri almakla yükümlü olduğu bu aşamanın detaylı olarak nasıl işlediği Plan'da ele alınmamıştır.

4.4.2. Üniversite T1:

T1 Üniversitesi'nin Stratejik Planı'na baktığımızda Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun göstergeleriyle uyumlu olarak hazırladığı vurgulanmıştır. Bu ifade plan ve kalite süreçlerinin bir arada ele alınması gerekliliğinin Kurum tarafından farkında olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca Plan'ın kalite süreçleriyle uyumlu yürütülmesi için güncellenmesi bu kanıyı oldukça güçlendirmektedir. Stratejik Plan hazırlık komisyonu YÖKAK kalite süreçlerinde yürütülen eğitim öğretim, araştırma geliştirme, topluma katkı, yönetim hizmetleri gibi belirli alt alanlara ayrılarak çalışmalarını yürütmüşlerdir. Kurumun misyon ve vizyonunda doğrudan bir kalite vurgusu olmamakla birlikte temel değerler arasında paydaş memnuniyeti ile sürekli geliştirme yer almaktadır.

Üniversite'nin bu değer özellikleriyle paralel olarak Plan'da en fazla öne çıkan alanlar memnuniyet anketlerinin yapılması ve akreditasyon süreçlerinin devam ettirilmesi olmuştur. Bu kapsamda akreditasyon çalışmaları hem program hem de birim bazında devam ettirilmiş, bu alanla ilgili performans göstergeleri ve stratejiler belirlenmiştir. Var olan akreditasyonlara (Tıp Fakültesi ve alt programları) ek olarak diğer program akreditasyonların da yürütülmesi amaçlanmıştır. Akademik ve idari personel ile dış paydaş ve öğrenci memnuniyet anketleri mevcut durumu ortaya koymak adına Rapor'a eklenmiş, buna ek olarak memnuniyet çalışmalarını yürütmek adına beş yıllık hedefler ve performans göstergeleri hazırlanmıştır. Örneğin, iç paydaş aidiyetini geliştirme hedefinin altındaki hedeflerden bir tanesi de memnuniyet arttırmayla ilgili bir performans göstergesi olmuştur. Yine hedeflerden bir tanesi topluma hizmet memnuniyetini geliştirmek gerçekleştirmek üzerine belirlenmiştir. Kalite vurgusu genel olarak Plan boyunca yapılmış, eğitim ve araştırma faaliyetlerinde kalitenin artırılması hedefleri yine hedef kartlarında bu alanda sadece performans göstergesi seviyesinde değil hedef seviyesinde de pek çok bütüncü ifade olduğunu göstermektedir.

Plan'ın izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçleri detaylı bir şekilde kaleme alınmış, dijital bir yazılım üzerinden performans gerçekleştirmeleri takip edileceği beyan edilmiştir. İzleme ve değerlendirme aşamaları ayrı ayrı yürütülmekte ve sorumlu birimler, belirli tema grupları ve üst yönetim tarafından bu alandaki faaliyetler yürütülmektedir. Üniversite'nin yıllık Stratejik Plan Performans Raporu nihai bir değerlendirme belgesi olarak hazırlanıp sürekli geliştirme anlayışına uygun olarak ele alınmaktadır.

4.4.3. Üniversite T5:

Üniversite T5 bir önceki planı ile misyon ve vizyonu gözden geçirerek yeni plan sürecini başlatmıştır. Misyon ve vizyonda kalite vurgusu görülememekte birlikte Kurum'un güçlü yönlerinin arasında kalite ve akreditasyon zikredilmiştir. Bir önceki Plan ile ilgili analizlerde amaç ve hedeflerin yerine getirildiği söylenmiş olup bu konuda denetimin, süreçlerin ve içselleştirmenin sınırlı kaldığı ifade edilmiştir.

Göze çarpan bir diğer özellik de hedef kartlarında kalite ile ilgili hedef, performans göstergesi ve stratejiye yer verilmiş olmasıdır. Örneğin, performans açıklarını ölçmek için bir iç kontrol eylem planının hazırlanması, Üniversitenin idari işleyişinde etkinliğin sağlanması ve öğretim üyesi performans değerlendirme sisteminin kurulması hedefleri ve alt stratejileri kalite yönetimiyle ilintilendirilebilecek başlıca alanlardır. Ayrıca akreditasyon çalışmalarında da devam eden bir kültürün varlığı deklare edilmekte, bölüm, program ve laboratuvar akreditasyonlarına ilişkin gelecek hedefleri Plan'da yer almaktadır.

Üniversite'nin stratejik yönetim ismiyle ifade ettiği yönetim modelinde faaliyetlerin birimlere verilmesi ve bu faaliyetlerin ölçülebilir bir dashboard üzerinde takip edilmesi birçok diğer üniversiteye kıyasla göze çarpan bir husustur. Buna ek olarak Kurum stratejik yönetim modelini şematize ederek yürütülen tüm süreçleri adım adım anlatmış, bu aktarım da sistemin entegre bir sistem olduğunu yalın bir şekilde göstermiştir.

4.4.4. Üniversite T4:

Tam akreditasyona sahip bir diğer kurum olan T4 Üniversitesi YÖKAK dış değerlendirmelerinin stratejik plan ve kalite süreçleri üzerinden yürüttüğünü belirterek bu alanlardaki entegrasyona önem verdiğini hem spesifik olarak belirtmiş hem de hedeflerinde kalite yönetimine atıflarda bulunmuştur.

Ayrıca Kurum'un güçlü yönleri olarak sıraladığı listede kalite güvence sisteminin yer alması bu hususta geliştirilmeye çalışılan bir kalite kültürünün de olduğunu göstermektedir.

Üniversite'nin misyonu doğrudan kaliteyle ilgili bir kavram kullanmamış; bununla birlikte vizyon ve temel değerlerin kalite kavramını içerdiği görülmüştür. Hedef kartlarına göz atıldığında, kurumsal kapasiteyi ve eğitim öğretimde kaliteyi geliştirme amaçları altındaki hedeflerin hepsinin kalite güvencesi çalışmalarına doğrudan katkı sağlayacak hedefler olduğu görülebilmektedir (örneğin, kurumsal memnuniyet ve kalite kültürünün yaygınlaştırılması ile öğrenci, öğretim elemanı ve eğitim programlarının niteliğinin artırılması). Kalite kültürünün yaygınlaştırılması hedefinin alt kırılımında bulunan kalite komisyonunu bilgilendirme amaçlı eğitim ve toplantılar yapması ile bu komisyonun iç değerlendirme yaptığı birim sayısı hedefi gerçekleştiren iki performans göstergesi olarak belirlenmiştir. Hedef kartlarında akreditasyona yönelik olarak da gerçekleştirmek istediği performansları belirlenmiş, bu kapsamda lisans programlarının, laboratuvarların ve uygulama-araştırma merkezlerinin kalite belgesi alması bu kapsamda hedeflenmiştir.

Stratejik Plan'ın izlenmesi ve değerlendirilmesi sırasıyla altıncı ve on ikinci aylarda yapılmakta olup bu değerlendirmeler birimlere atanmış spesifik eylemler üzerinden gerçekleştirilmekte, dolayısıyla birimlerin de performansı ve plana olan katkıları tespit edilebilmektedir.

4.4.5. Üniversite T2:

Üniversite bir stratejik plan hazırlarken aynı zamanda stratejik planlamayla ilgili öğretici ek bilgileri de içeren bir belge hazırlamıştır. Güçlü yönlerinden bahsederken yönetimin iç kontrol, stratejik planlama ve kalite çalışmalarını desteklemesi ifade edilmiştir ki üst yönetimin ön planda olan

sahiplenmesiyle de etkin ve etkili bir süreç yönetiminin amaçlandığı ifade edilmiştir. Bir önceki planla da ilgili kapsamlı bir analiz yapılmış, tespitler arasında kalite ve kalite yönetim sisteminin istenen seviyede yürütülemediği söylenmiştir. Kurumun sürekli gelişme çabası içinde olduğu net bir şekilde ortaya konulmuş ve temel değerlerinde katılımcılık, kalite ve verimlilik bir arada ele alınarak bütünlük bir çerçevede çizilmiştir.

Üniversite eğitim amacını tamamen kalite ve akreditasyon üzerinden şekillendirmiş, dolayısıyla eğitim öğretime dair tüm faaliyetlerin bu alanlarla ilişkili olarak yürütülmesi kaçınılmaz olmuştur.

YÖKAK değerlendirme kriterlerinden olan kurum kültürüne Plan'da da atıfta bulunulmuş, kültür geliştirmenin amaç ve hedefleri gerçekleştirmede önemli katkıları olacağı ifade edilmiştir. Plan'ın hazırlık süreciyle ilgili göze çarpan bazı detaylar Plan Hazırlık Ekibi'nin geniş bir katılımı olması, bununla birlikte stratejik planlarda kapsamlı bir biçimde analiz edilen paydaşların bu Plan'da sınırlı ölçüde ele alınmasıdır. Ayrıca Plan'da standart kelimesi 86 defa ile en sık kullanılan kavram olmuştur. Ayrıca yönetim hizmetleri amacının altında yer alan yedi hedeften altısı doğrudan kalite yönetimiyle ilgili bir biçimde hazırlanmıştır. Örneğin, kalite yönetim sistemi dokümantasyon çalışmalarının sürdürülmesi, iç kontrol sisteminin kurulması ve gerçekleşen eylem sayısı bu hedefler arasında yer almaktadır.

Kurumun beş temel amacından biri olan kaynakların etkin ve verimli kullanılması, kalite yönetimiyle ilgili çok sayıda performans göstergesini de içermektedir. İnsan kaynaklarının performans odaklı olarak yönetilmesi, toplam kalite yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılması, personel memnuniyeti ile pozitif bir örgüt iklimi yaratma öne çıkan göstergelerden bazılarıdır.

Kurum kalite ve stratejik planı bütünsel olarak ele almış, kendine özgü kurguladığı stratejik yönetim anlayışıyla da kaynakların etkin ve verimli kullanıldığı, hizmet kalitesinin sürekli paydaş katılımıyla geliştirildiği ve memnuniyet odaklı bir anlayış geliştirme ve sürdürme amacını taşıdığı net bir biçimde ifade etmiştir.

Son olarak oluşturulan bir kurul tarafından Plan'ın izlenmesi ve değerlendirilmesi standart olarak altı ve on ikinci aylarda yapılmakta ve nihai sorumluluk merci olan üst yönetime sunulmaktadır. Değerlendirmeler ile Stratejik Plan'ın amaç ve hedeflerinin etkinlik ve etkililik ve sürdürülebilirlik ilkeleriyle yürütülmesi hedeflenmektedir.

4.4.6. Üniversite T3:

T3 Üniversitesi'nin Stratejik Planı incelendiğinde kalite süreçlerinin planlamalarda sıklıkla yer aldığı görülebilmektedir. Üniversite'nin vizyon ve misyonunda kaliteye ilişkin bir atıf bulunmazken, temel değerler arasında paydaş memnuniyeti ve sürekli gelişim yer almaktadır. Stratejik Plan'daki rektör sunuşunda akreditasyona atıf yapılması, kaliteye ilişkin hususların üst yönetimin de gündeminde olduğuna işaret etmektedir. Gerçekten de üniversite akreditasyon konusunu sadece bu Plan döneminde değil önceki Plan döneminde de gündeme almış ve akreditasyona ilişkin stratejiler geliştirmiştir.

Kurumun diğer üniversitelerden ayırt edici olan yönü kalite ve iyileştirmeye yönelik amaç ve hedeflerin hazırlanmasıdır. Dolayısıyla bu amaç ve hedefler altındaki Üniversite'nin tüm performansını sergilemeyi taahhüt ettiği alanlar kalite yönetimiyle ilgili ve ilişkilidir. Örneğini kurumsal mükemmelliği ve sürdürülebilirliği sağlamak, toplumun yaşam kalitesini yükseltmek gibi amaçlar; planlama, performans değerlendirme, denetleme, sürdürülebilirlik metodlarını geliştirmek ve veri analiz sistemi tasarlamak ve sürekli

geliştirmek gibi bütünleşik bir stratejik yönetim kurgusuyla doğrudan ilgili hedefleri ile eğitimde kalite yönetimini kurumsallaştırmak ve devamlılığını sağlamak için akredite olan program sayısı ve iç denetim, paydaş katılımı, personel performansı, memnuniyet vb. birçok performans göstergesi de Plan da yerini almaktadır.

Kurumun neredeyse hedef kartlarının her birinde kalite ve kalite yönetimine ilişkin referansları olması entegre edilmiş bir plan, kalite yönetimi ve performans algısı olduğu ve bunun bir plan aracılığıyla uygulanmak istendiği açık bir biçimde görülmektedir. Kurum ayrıca performans izleme ve değerlendirmeyi de kurgulamış, bu kapsamda performans göstergelerinin birim atamalarını Plan içerisinde göstererek faaliyetleri yürütecek birimleri de sorumlu kılmıştır.

4.4.7. Üniversite K6:

İncelenen Kurumlar içerisinde tek koşullu akreditasyona sahip olan K6 Üniversitesi, diğer raporlarda öne çıkan ve tam akredite kurumlarla benzeşen bütünleşik yönetime dair nitelikleri barındırması sebebiyle analizlerin bu kısmında da ele alınmaktadır. Üniversite'nin misyonunda kaliteli hizmet sunumu, vizyonunda paydaş memnuniyetine dair ifadeler yer almaktadır. Kurumun kimliğini oluşturan bu ifadelerin uygulamada da yer bulduğu, paydaş iş birliğini geliştirme amacının altında iç ve dış paydaşlarla etkileşim hedefi yer alarak beş senelik planda gerçekleştirilmesi planlar hususlar arasındadır. Plan boyunca 79 kere kullanılan *paydaş* sözcüğü, Rapor 'da kalite yönetiminin varlığına işaret eden en öne çıkan konulardan bir tanesidir ve kurumun gelecekte ulaşmayı istediği konum ile de yakından ilişkilidir.

Kurum kültürü anketiyle örgüte ait ortak bir kültürün olup olmadığını ortaya koymaya çalışan Üniversite, kırk yıllık bir kurum kültürüne sahip olduğunu da metin içerisinde vurgulamaktadır. Bir önceki Plan'da kalite güvencesi sisteminin kurulamadığına tespitler arasında yer veren Kurum, bütüncül bir

plan sistemine sahip olunamamasını bilgi teknolojilerine ait altyapının güçlü olmayışıyla açıklamaktadır. Bu nedenle kurumsal süreçleri takip etmek adına bir veri tabanı ve bilgi yönetim sistemi geliştirerek Kurum'un kullanımına sunulmuştur.

Topluma hizmette niteliği arttırmak ve paydaş iş birliğini geliştirerek niteliğini yükseltmek amaçları kalite yönetimiyle ilişkiliyken, kalite belgesine sahip olmak ve paydaş memnuniyetini arttırmak gibi hedefler de Plan'da bulunmaktadır.

Plan'ın izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci de detaylı bir şekilde ifade edilmiştir. Rektör'ün sorumluluğunda olduğu belirtilen plan izleme ve değerlendirme süreçleri, Plan'da şematize edilen standart süreç ile 6. ve 12. aylarda gerçekleştirilmektedir.

Son olarak koşullu akreditasyon almaya hak kazanmış bir Kurum olarak K6 Üniversitesi incelendiğinde, Plan boyunca stratejik yönetim kavramının kullanılmadığı görülmüştür. Ayrıca Kurum iç değerlendirme ve kurumsal akreditasyon raporlarında Kurumun rubrik değerlendirmelerine tekrar göz atıldığında, iç kalite güvencesi, liderlik ve kalite kültürü ile iç ve dış paydaş katılımının uygulama seviyesinde kaldığı akreditasyon takımlarınca belirtilmiştir. Bu bahsedilen üç alanın K6 Üniversite Plan'ının amaç ve hedefleri arasında yukarıda ele alınan konular olduğu hesaba katıldığında, Kurumun öne çıkmayı planladığı yönlerde izleme ve değerlendirme süreçlerinde PUKÖ çevriminin kapatamayarak faaliyet yürütme sürecini gerçekleştirdiği çıkarımı yapılabilmektedir. Dolayısıyla kalite raporlarında stratejik plan ve performans vurgusu, plan da ise kalite vurgusu olan bu Kurumun süreçleri bütünleşik olarak ele almaya çalıştığı net bir biçimde gözlemlense de, bu süreçlerin henüz entegrasyon safhasında olduğu da söylenebilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

5.1. Araştırmanın Sonuçları

Kamu sektörü alanı doğası gereği hükümetlerin, politika yapıcıların ve kamu hizmetlilerinin pratik uygulamalarıyla şekillenen ve akademik çalışmalarla bu alanı şekillendiren iki yönlü bir çalışma sahasıdır. Özellikle günümüzün teknolojiyle ve yoğun bilgi alışverişiyle şekillendirilmiş etkileşimli dünyada, bu çift taraflı etkinin yanı sıra hem akademik hem uygulamadaki işleyişi de etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Akademik disiplin olarak kamu yönetimi alanının bir kimlik krizi içinde olduğu, araştırma alanları içinde nerede konumlandığı, bilgiyi nasıl ele aldığı ve bir araştırma paradigması oluşturup oluşturamadığı üzerine sayısız tartışma söz konusudur.

Gerçekten de kamu yönetimi alan yazını işletme yönetimi, sosyoloji, hukuk, ekonomi gibi farklı disiplinlerin ve bu disiplinlerde üretilen teorilerin etkisi altında kalmış ve araştırmalarında bu alanların teorik altyapılarını sıklıkla kullanmıştır. Çeşitli alanlardan faydalanarak kamu yönetimi disiplinini şekillendirme anlayışı kimilerince reddedilmiş; bu çalışmacılar ise alandaki birikimin diğerleri kadar eski ve ehemmiyetli olduğunu vurgulayarak, diğer alanların etkisinden sıyrılarak başlı başına bir disiplin olarak konumlandırılmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu tartışmalar devam ederken, kamu sektörünü idari eden yöneticilerin ve kamu görevlilerinin faaliyet alanlarında radikal değişimler yaşanmış; örgütsel uzantılarıyla kamu yönetimi sahası küreselleşmiş, etkileşimin ve

bilgi değiş tokuşunun sınırsız olduğu yeni çevrede kendine bir yer bulma arayışına girişmiştir. Özellikle yönetişim gibi kimi kavramların ortaya atılması devletin uluslararası arenada tek belirleyici ve güçlü konumunu o güçlerden sadece biri olarak tanımlanmasına yol açarak etki alanını sınırlamaya çalışmıştır. Dahası ülkelerin köklü yönetim geleneklerinin tüm bu dalgalardan etkilenerek kendilerini güncelleme ihtiyacı hissetmeleri ve çağımızda devletlerin karşı karşıya kaldıkları çözülmesi zor olan problemler (*wicked problems*) yönetsel kapasitenin yetersiz kalmasına neden olabilmektedir.

Kamu kurumlarının tüm bu karmaşık çevre içerisinde dış paydaşlarıyla gireceği etkileşim öncesindeki örgüt içi yapısında hazır bulunuşluğunu sağlaması gerekmektedir. Üst yönetimin ortaya koyacağı bakış açısıyla şekillenen kurumsal vizyonların genellikle merkezi yönetimin kamu kurumları adına belirlediği misyonlar çerçevesinde belirlenmesi bu hazırlığın ilk adımlarından biri oralar görülebilir. Çalışma boyunca ifade edildiği gibi bütünsel ve amaca uygun bir şekilde işleyen organizasyonel yapıların oluşturulması örgütlerin iç kapasitelerini kullanarak ve iç dinamiklerini doğru noktalara kanalize edilmesine bağlı olmaktadır. Stratejik yönetim, kalite yönetimi, performans ölçümü, insan kaynakları yönetimi, üst yönetim liderliği, kurum kültürü vb. birçok uygulama alanı hem alan yazında hem de sahada bu bütünleşik uygulamalar için kullanılan alanların önde gelenlerindedir. Bu araştırma bahsedilen alanların ve onların yöntem ve tekniklerinin işlevsel amaçlar için bir arada kullanılması temel argümanı üzerinden şekillendirilmektedir.

Bu kitapta ele alınan stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, stratejik planlama ve performans yönetimi konuları kamu sektörü yönetiminde en çok ele alınan çalışma alanları olarak seçilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın

literatüre yapmak istediği katkı, bu alanların birer uygulama yöntemi olarak bir arada kullanılmasının en üst faydayı sağlayacağı savı üzerinden şekillenmektedir. Kitabın giriş kısmında kamu sektörünün modern yönetim tekniklerini adapte etmesinin gelişim süreci ele alınmış ve çalışmanın genel çerçevesi ilgili yöntemler ışığında açıklanmıştır. Literatür taraması bölümünde ilk olarak stratejik yönetim kamudaki gelişimine özel atıflar yapılarak ele alınmış ve diğer yönetim teknikleri için bir çerçeve model olarak sunulmuştur. Akabinde toplam kalite yönetimi, strateji geliştirme ve planlama ile performans yönetimi yöntem ve araçları detaylı olarak incelenmiştir. Kitabın üçüncü bölümünde yapılacak olan alan araştırması için kullanılacak yöntem ve metodoloji seçilme gerekçeleriyle birlikte açıklanmış ve çalışmanın veri toplama ve veri analiz yöntemiyle örneklem çerçevesi bu bölümde belirlenerek detaylandırılmıştır. Araştırma metodolojisi olarak niteliksel yöntem bilim seçilmiş, yöntem olarak ise doküman analizi metodu kullanılmıştır. Çalışmanın bağlamı Türk yükseköğretiminde devlet üniversiteleriyle ilgili raporların incelenmesi olduğu için alan çalışmasında en elverişli ve kapsamlı verinin bu rapor belgeleri olacağı varsayımıyla bir dizi rapor analize tabi tutulmuştur. MAXQDA nitel ve karma yöntem analiz programı kullanılmış, bu kapsamda kurumsal akreditasyon belgesine sahip 17 kamu üniversitesi hakkında açık erişimli olarak yayımlanan raporlar analiz programına yüklenerek incelenmiştir. Her üniversitenin bir kurum iç değerlendirme raporu ve bir kurumsal akreditasyon raporu ile stratejik planı analiz edilerek toplamda 51 doküman tek tek ve karşılaştırmalı olarak farklı yöntemlerle tahlil edilmiştir.

Araştırma tasarımında belirlenen dört aşamada bu farklı yöntemlere başvurularak çalışma gerçekleştirilmiştir. İlk aşama araştırma konusu olan stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, performans yönetimi ile strateji geliştirme ve planlama ve bunlara ilişkin kavramların raporlarda ne sıklıkta

geçtiği araştırılmak istenmiştir. Bu kapsamda kurumsal planlarda kalite yönetimi ve akreditasyon, diğer raporlarda da strateji ve performans ile ilgili taramaların yapılarak bu kavramların kurumlar tarafından ne ölçüde bir arada kullanıldığı saptanmaya çalışılmıştır. 17 stratejik plan, 19 kurum iç değerlendirme raporu ve 17 kurumsal akreditasyon raporu tüm üniversiteler için bu üç ayrı sınıflandırmada taratılarak sözcük frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucu tüm rapor ve belgelerde bütünleşikliğe ilişkin vurgulara erişilmiş, bunların içinde stratejik planlar ayırt edici bir şekilde ön plana çıkmıştır. Dahası, tam akredite ve koşullu akredite üniversiteler arasında da farklılık yaratacak bir sonuca erişilmemiştir. Yapılan incelemeler sonucunda araştırmacı tüm raporların ve üniversitelerin çalışmayla ilgisini koruduğu sonucuna ulaşmış ve ikinci analize de 17 üniversite ve 51 raporla devam etmeye karar vermiştir.

İkinci aşamada sadece kurum iç değerlendirme raporları ve kurumsal akreditasyon raporlarında verilen puanların hem ayrı ayrı üniversiteler için hem de bir arada ele alınması amaçlanmıştır. Bu kapsamda KİDR ve KAP raporlarının kalite güvencesi yönetimi üst başlığı altında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, kalite politikaları, kurumsal performans yönetimi, kalite komisyonu, iç kalite güvencesi, liderlik ve kurumsal kalite kültürü ile iç ve dış paydaş katılımı adındaki yedi alt başlık çalışma konusuyla doğrudan ilgili olduğu için incelenmek üzere seçilmiştir. Bu seçilen başlıklardaki puanlar öncelikle üniversiteler için ortalama olarak ele alınmış, sonrasında yedi alt başlık için tüm üniversitelere verilen puanların ortalaması alınarak spesifik alanla ilgili akredite olan üniversitelerin ortalaması bulunmuştur. Ardından kurumun kendine verdiği puanları içeren KİDR ile akreditasyon dış değerlendirme takımlarının kurumlara verdikleri puanlar arasındaki farklılıkları ortaya koymak için ise 17 üniversite için de iki rapordaki yedi başlık içinde verilen puanların farkları ortaya

konulmuştur. Bu analizler ile amaçlanan üniversitelerin ve akreditasyon takımlarının karşılıklı olarak kalite güvencesi, stratejik plan ile performans yönetimi çalışmalarını hangi düzeyde değerlendirdikleri, bu değerlendirmelerin çok yönlü bir şekilde ele alınmasıyla da araştırmayla ilgili farklı çıkarımların yapılabilmesidir.

İkinci aşamanın son analizinde ise yukarıda söz edilen yedi başlık on yedi üniversitenin o başlıklarla ilgili genel bir değerlendirmesi olarak analiz edilmiştir. Dereceli değerlendirmelerin bir arada analiz edilmesiyle gerçekleştirilen tahkikat, kurumların sadece planlama mı yaptığı, uygulamalara mı sahip olduğu yoksa bu stratejik yönetim süreçlerinin de gerektirdiği biçimde izleme, iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirip içselleştirilmiş bir sistematığına mı sahip olduğu üzerine bir incelemeyi yürütmüştür. Yapılan analizler neticesinde kurumların kendilerini yüksek puanlarla değerlendirdiklerini fakat kurumsal akreditasyon raporlarının 1 ile 5 arasında değişen ve farklı kategorileri tanımlayan puanları daha doğru bir şekilde verdiği dokümanlardaki metinler ve kanıtlar daha yakından incelendiğinde görülebilmektedir. Buna ek olarak, tam akredite üniversitelerin iki rapor türü arasındaki ortalama puan farkının koşullu olanlardan daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat üniversiteler özelinde ayrı bir değerlendirme yapıldığında bu puan farklılığının tam akredite bir üniversite için 2,1, fakat koşullu akreditasyona sahip olan diğer için ise -0,3 olarak gerçekleştiği de görülmüştür. Kurumlar arasında anlamlı bir ayrım olmaması sebebiyle 17 üniversitenin tamamı üçüncü safhadaki analize de dahil olmuştur.

Üçüncü aşamada kurumlar kendi özelinde yedi başlık altında değerlendirilmiş ve içerik analizi yapılarak bu kısımda metinler tek tek incelenerek kodlanmıştır. Kodlar üzerinden çalışma alanına yönelik

çıkartımlar yapılarak bütünleşik bir sistemin yürütölüp yürütölmediğine dair taramalar gerçekleştirilmiştir. Bu tahkikatlarda kurum iç değerlendirme raporu ve kurumsal akreditasyon raporları taranarak entegre bir sistemin varlığına işaret eden tüm detaylar ayrıntılı bir şekilde analiz edilerek raporlanmıştır. On yedi Üniversite'nin de analize tabi tutulduğu bu bölümde tam akredite olan kurumlarla koşullu akreditasyona sahip olanlar arasında da bir mukayese yapılmış, tam akredite olanların ekseri olarak arandın stratejik yönetim modeline ve buna ilişkin alt temalara sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Spesifik olarak öne çıkan 6 tam akredite ve 1 koşullu akreditasyona hak kazanmış kurumun kalite yönetimi, stratejik plan, performans yönetimi, veri yönetimi sistemlerinin içeren bütüncül anlayışlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buradan hareketle çalışmanın son safhası olan dördüncü aşamasında, T1, T2, T3, T4, T5, T6 ve K6 olarak kodlanmış yedi üniversite incelenecek, Kurumların bu defa stratejik planları ele alınarak son kurumsal doküman da bu kapsamda ele alınacaktır. Yedi stratejik plan, MAXQDA analiz programına aktarılmış ve Planlar tek tek okunarak çalışmayla ilgili görülen bölümler kodlanmıştır. Planın genel taratılması haricinde çalışmanın başında frekans analizinde gerçekleştirildiği gibi kalite yönetimi, akreditasyon, sürekli geliştirme, paydaş, katılım, standardı memnuniyet, vizyon, misyon, değerler, kültür, politikalar, bütünleşik ve entegre gibi ilgili olacak kavramların da özel olarak araması yapılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda tüm tam akredite üniversite planlarında stratejik yönetim yaklaşımı ya da bu yaklaşımın farklı versiyonlarının yer aldığı net bir biçimde görülmektedir. Bununla birlikte kurum iç değerlendirme ve kurumsal akreditasyon raporlarında bütünleşik bir sisteme yönelik ifadelere rastlandığı için K6 Üniversite'si dördüncü analize dahil edilmiş fakat bu

Kurumun Stratejik Planı'nda kaliteye ilişkin ifadeler ve hedefler bulunmasına rağmen entegre bir sistemin varlığı tespit edilememiştir.

Dört aşamada dizayn edilen bu araştırma stratejik yönetim şemsiyesi altında toplam kalite yönetimi, performans yönetimi ve planların bir arada kullanılıp kullanılmadığına dair Türk kamu sektöründen on yedi üniversiteye odaklanmıştır. Kamuda bütünleşik stratejik yönetim uygulamalarını incelemek için ülkemizden ele alınabilecek en uygun kamu kurumlarının üniversiteler olacağı düşünülmüş ve bir dizi inceleme başlatılmıştır. Hem stratejik plan hazırlama zorunluluğu hem de kurumsal kalite çalışmalarına katılma yükümlülüğü olan yükseköğretim kurumları, plan ve kalite çalışmaları kapsamında performans ölçümü ve yönetimi çalışmalarını da aynı zamanda yürütmektedirler. Kitap kamu yönetiminde stratejik yönetim yaklaşımını incelemeyi hedeflediği için üniversiteler uygun birer araştırma sahası olarak bu çalışmanın alan araştırması için elverişli görülmüştür.

Çalışma sahasına karar verildikten sonra çalışmayı daha da özelleştirmek için bu alanda öne çıkan kurumların araştırmaya dahil edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun kurumsal akreditasyon sürecine katılarak tam ve koşullu akreditasyon almaya hak kazanan on yedi üniversitenin çalışmaya dahil edilmesi uygun görülmüştür. Dış bir akreditasyon takımı tarafından ehliyeti onaylanan kamu kurumlarının yönetsel bir sisteme sahip olacağı varsayımıyla bu seçim yapılmıştır. Öncelikle yükseköğretim kurumlarının web sayfaları taranmış ve açık erişimle ulaşılabilecek kaynaklar veri ve bilgi edinmek için toplanmıştır. Yapılan bu incelemeler sonucunda en kapsayıcı kurumsal belgenin beş yıl için hazırlanan stratejik planlar olduğu görülmüştür ve on yedi devlet üniversitesinin stratejik planı araştırmaya dahil edilmiştir. Diğer taraftan kalite süreçlerine ilişkin tarama için Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun web

sayfası taranmış; tüm akredite olan üniversitelerin açık erişimde bulunan kurum iç değerlendirme raporları ile kurumsal akreditasyon raporları araştırma kapsamına alınmıştır.

Stratejik yönetim ve çalışmada bu yaklaşım altında ifade edilen modellerin kamu sektöründe yer alması günümüze kadar sancılı fakat kararlı bir süreç olarak getirilmiştir. Araştırmanın giriş kısmında detaylandırıldığı üzere yeni bir yaklaşım ve tekniğin adaptasyonu kamu yönetimi kültürü gibi değişime kapalı ve bürokratik ağırlık içeren yapılar için çoğu zaman zorlayıcı olmakta ve dirençle karşılanabilmektedir. Özellikle stratejik yönetim, kalite yönetimi, performans yönetimi gibi kamu kesiminin alışık olmadığı, şeffaf ve hesap verilebilirlik gerektirdiği yöntemler için bu uyarlamalar daha çetin olabilmektedir. Ayrıca Türkiye gibi idari geleneği katı hiyerarşik kurumlar üreten bir ülkenin bu denli kapsamlı bir dönüşümü uygulamasının kolay olmadığı da kabul edilmektedir.

Literatürde ele alınan ve kimi uygulamalarda reaksiyonlarla karşılan yaklaşımın uygulama sahasında yürütüldüğü de bu çalışmada açıklanmaktadır. Ülkemizde merkezi yönetim kurumları, belediyeler, büyükşehir belediyeleri gibi kamu sektörünün farklı kademelerinde faaliyet gösteren birçok kurum stratejik plan hazırlamaktadır. Bu planların uygulanabilirliği farklı bir tartışma olsa da planların belirli bir başarı performansını üretmesi beklenmektedir. Bununla birlikte sadece plan ve performans üretmekten ibaret olmayan stratejik yönetim modeli, hem toplam bir kalite yönetimi anlayışını kuruma yerleştirirken hem de kurumsal veri ve bilgilerin bir arada tutulduğu, erişilebilir, ölçülebilir ve gerçekçi olduğu ve de sürekli iyileştirildiği bir sistemi de kurmayı içermektedir. Dolayısıyla diğer kamu kurumlarında gözlemlenemeyen bu bütünsel yaklaşımın ülkemizde en iyi üretildiği yerlerin üniversiteler olduğu uygulamaları

neticesinde açıkça görülmektedir. Görülen bir diğer husus ise birer kamu kurumu olan devlet üniversitelerinin de diğer kamu kurumlarına örnek olacak bir entegrasyonla farklı yöntem ve yaklaşımları bir arada ele alabilmesidir.

Elbette bu bütünleşiklik henüz tüm kamu üniversitelerinin de başarabildiği bir konu değildir. Bu nedenle çalışmanın odağı sadece üniversitelerin böyle bir model kurduğu iddiası ya da araştırmacının gözlemi üzerinden şekillendirilmemiştir. Türkiye’de kalite odaklı bütünleşik bir yönetimin en önde gelen destekçi yapılarından biri olan ve üniversitelere kurumsal akreditasyon veren Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun (YÖKAK) çalışmalarının bu çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Çünkü YÖKAK değerlendirici havuzunda gönüllük esasıyla faaliyet gösteren akademik ve idari personel ile öğrenci değerlendiricilerin, kurumsal akreditasyon dışı değerlendirme sürecinde herhangi bir çıkar çatışması olmadan objektif kriterlerle üniversiteleri değerlendirdiği Kurul kılavuzları incelendiğinde görülebilmektedir.

Bu çalışmanın tasarımı boyunca yapılan incelemeler ve verilen kararlar neticesinde araştırma nitel olarak gerçekleştirilmiş ve belirtilen üç doküman türü 17 Üniversite için de analiz edilmiştir. Sırasıyla kurum içi değerlendirme, kurumsal akreditasyon ve stratejik planlarındaki bilgilerin birbirilerini teyit edip etmediği üzerinden dört safhalı bir araştırma tasarımı geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tam akredite olan kurumlardan altısının kalite, performans ve planlamayı bir araya getiren bir veri temelli modele sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ele alınan 10 Koşullu Akredite Üniversite’nin raporlarında bütünselliği sağlayıcı pek çok bilgi ve veriye erişilmiş; fakat tam akredite olanlardan farklı bir şekilde tüm bu yöntemleri içine alan bütünsel bir modele rastlanamamıştır. Bu sonuç

kurumsal tam akreditasyonların verilmesinde bütünleşik bir sisteme sahip olmanın ayırt edici ve öne çıkarıcı bir araç olduğunu da ortaya çıkarmaktadır. Tam akreditasyona sahip kurumların ayrıca farklı isimlendirmelerle bir veri yönetim yazılımına, plan, kalite ve performans süreçlerini izlemek ve değerlendirmek için bir sisteme sahip olduğu göze çarpan noktalar arasındadır. Bir başka öne çıkan husus ise kurumların hazırladığı rapor ile dış değerlendirme ekiplerinin kuruma verdikleri puanın tam akredite üniversitelerde birbirine daha yakın olmasıdır. Bu bulgu yine bu kurumların daha gerçekçi ve ayakları yere basan bir süreç yürüttükleri anlamına da gelebilmektedir. Son olarak bu Üniversitelerin diğer bir özelliği kurumsal amaç, hedef ve performans göstergelerinde yoğunluklu olarak kalite, paydaş katılımı, memnuniyet, nitelik geliştirme, sürekli iyileştirme, akreditasyon belgesi alma gibi bütünselliğe işaret eden faaliyetlerin sürdürüldüğüne de işaret etmektedir.

5.2. Araştırmanın Teorik ve Yöntemsel Katkıları

Uluslararası literatürde kamuda stratejik yönetim üzerine yapılan hem ampirik hem de teorik çalışmaların sayısı hızla artmaktadır. Bununla birlikte Türk kamu yönetimi yazınında kamu yönetiminde strateji yapılan çalışmaların ezici bir çoğunluğu uluslararası alan yazının çevirilerinden ve literatür taramasına dayanan çalışmalardan oluşmaktadır. Bu kitap stratejik yönetim modeli üzerine uluslararası literatüre ampirik bir çalışma sunmakta ve Türk kamu yönetiminde bu kapsamda gerçekleştirilen ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır.

Çalışmada ele alınan toplam kalite yönetimi, stratejik planlama ve performans yönetimi yönetim araçları literatürde kullanılmakta; fakat bu araçların bütünleşik bir çatı olan stratejik yönetimi anlayışı altında ele alınması çok yaygın olarak görülmemektedir. Genel eğilim olarak stratejik

yönetim, toplam kalite yönetimi veya performans yönetimi yöntemleriyle eş değerde görülerek analiz edilmektedir. Fakat kurumsal araçların birbirinden bağımsız bir biçimde örgütlere adapte edilmeleri ayrı işleyen yönetsel süreçlerin doğuracağı farklı sonuçların kamu kurumların nihai amacı olan iyi kalitede hizmet sunumuna hizmet edemeyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışma stratejik yönetimi bir üst model olarak düşünerek bu kapsamda kullanılacak kalite yönetimi, performans yönetimi ve stratejik planlamayı da bu modelde amaç ve hedefler, süreçler ve sonuçlar şeklinde bir araya getirmektedir.

Çalışma Türk yükseköğretim kurumlarında bütünleşik stratejik yönetim modeli uygulamaları bulunmakta mıdır ile tam ve koşullu akreditasyona sahip kurumların bütünleşik stratejik yönetim modeli kullanmaları arasında bir farklılık bulunmakta mıdır sorularını cevaplandırmayı amaçlamıştır. İncelenen raporlarla iki araştırma sorusunun da yanıtı tespit edilmiş; bu tür uygulamaların yer aldığı ve tam akredite olanların koşullu olanlara oranla bütünleşik stratejik yönetim ve alt araçlarını bir arada kullandığı saptanmıştır. Bu çalışma nitel bir analiz çalışması olduğundan teori, kuram ve hipotez ile değil, bir çerçeve model ve araştırma soruları üzerinden şekillendirilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın tamamlanmasıyla elde edilen sonuçlar toplam kalite yönetimi, strateji geliştirme ve planlama ile performans yönetimi araçlarının bir arada kuruma özgü sistem ya da modellerle birlikte değerlendirilebileceğine dair bir varsayımın ortaya atılmasını sağlamıştır. Dahası farklı beş yıllık tam akreditasyona ya da iki yıllık koşullu akreditasyona hak kazanmış kurumlar arasında da tam akredite olanlar lehine bariz bir farklılık görülmüştür. Bu yüzden araştırma çıktıları Türk yükseköğretiminde entegre bir stratejik yönetimi yaklaşımı oluşturmaya yönelik teorik çerçeveleri ve modelleri destekler sonuçları literatüre kazandırmaktadır.

Araştırmanın teorik katkılarının yanı sıra bir takım yönetsel katkıları da bulunmaktadır. Öncelikle çalışma niteliksel yöntem bilim çerçevesinde doküman analizi yönteminin kullanıldığı ve bu kapsamda üniversitelerle ilgili farklı belgelerin incelenmesini içermektedir. Niteliksel yöntemler yalnızca dar bir çerçevede derinlemesine analizler yapılmasına imkan verdiği için zaman zaman eleştirilse de bu çalışma 51 tane uzun dokümanın MAXQDA analiz programı yardımıyla bir arada incelenmesine ve bu eleştirinin bertaraf edilmesine neden olmuştur. Yine bu araştırma Türk kamu sektöründe stratejik yönetim ve kalite, performans ve plan üzerine ele alınan diğer konuları doküman analizi yardımıyla ele alan ilk çalışma özelliğini taşımaktadır. Ayrıca araştırma pratikte var olan bazı faaliyetlerin teorik olarak değerlendirilmesini amaçladığı için keşfedici bir yaklaşımla yöntemleri ele almış ve kapsamlı bir nitel analiz sunmuştur. Son olarak çalışma tek bir analiz çeşidine odaklanmamış, doküman incelemelerini dört aşamada gerçekleştirerek tarama, karşılaştırma ve eleme yöntemleriyle belgeleri içeriksel olarak analiz etmiş ve bu yenilikçi ve çok boyutlu analiz yöntemiyle de alana katkı sağlamayı amaçlamıştır.

5.3. Kamu Sektörü Uygulamaları için Öneriler

Bu çalışmada incelenen alan uygulamaya dönük çıkarımların yapılmasına olanak verdiği için kamu sektörü kurumları için tavsiyeler sunulacaktır. Çalışmanın giriş kısmında ifade edildiği üzere kamu yönetimi disiplini sahadaki uygulamaları besleyen ve onlardan beslenen bir alandır. Bu nedenle yapılan çalışmaların çoğundan kamu sektörü için kullanışlı veriler elde edilebilmektedir.

Çalışmanın sonuçları arasında farklı yöntemlerin aynı kurum tarafından kullanılmasının belirli faydaları olsa da bu yöntemlerin entegre bir biçimde harmonize edilmesiyle örgütlerin kendilerine özgü bir yaklaşım

genellikle ülkelerin yönetim değerleri ve pratikleri kendi özellerinde benzeştiğinden, bu tür karşılaştırmaya dayalı öğrenmelerin farklı bir ülkeden iyi uygulama örneği adapte etmekten daha yararlı sonuçlar ortaya çıkarması da beklenebilir.

Ülkemizde stratejik yönetimi bağlayıcı kılan mevzuatsal sınırlar olsa da bu konuda tavsiye olarak sunulan ve her kurumun uygulaması gereken bir üst model bulunmamaktadır. Örgütlerin ayrı ayrı misyonları ile iç ve dış çevre dinamiklere sahip olduğu düşünüldüğünde, bu önerinin yapılmaması da yerinde görünmektedir. Örneğin, Strateji ve Bütçe Başkanlığı Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi'ni²⁸, Yükseköğretim Kalite Kurulu ise Kurumsal Dış Değerlendirme, Akreditasyon ve İzleme Programları Kılavuzu'nu²⁹ ve Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu'nu bir çerçeve olması açısından kurumların kullanımına sunmaktadırlar. Bununla birlikte kalite yönetimi, performans yönetimi ve stratejik planların hazırlanması ve yürütülmesinde merkezi yönetim kurum ve kuruluşlarının da herhangi bir entegrasyonu doğrudan talep etmediği görülmektedir. Örneğin, 11. Kalkınma Planı'nda “Eğitimde kalite güvence sisteminin kurulması” (550.3), “Performans denetimleri aracılığıyla kaynak kullanımının verimliliğine, etkililiğine ve ekonomikliğine dair kamuoyuna güvenilir bilgi sunarak hesap verebilirliği güçlendirmesi” (794.) ve “Etkin ve etkili bir eğitim sistemi için politikalar veriye dayalı olarak belirlenecek ve uygulamaların etki analizleri yapılması” (554.) gibi maddeler yer almaktadır.

YÖKAK 2019-2023 Stratejik Planı'nın³⁰ hedefleri arasında, üniversitelerin Yükseköğretim sistemindeki üst politikaları destekleyecek ve farklılık

²⁸ <http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/103/>

²⁹ <https://yokak.gov.tr/kurumsal-dis-degerlendirme-akreditasyon-ve-izleme-programlari-kilavuzu-surum-30-2022-yayimlandi-291>

³⁰ <https://yokak.gov.tr/yokak-2019-2023-stratejik-plani-yayimlandi-64>

katacak şekilde iç kalite güvence mekanizmaları kurması gerektiği yer almaktadır. Öte yandan Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 2019-2023 yılları arasını kapsayan Stratejik Planı'nın³¹ da ise, kamu kaynaklarının izleme ve değerlendirmeye tabi tutularak stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğinin yükseltilmesi hedeflenmektedir. Stratejik bir yönetim anlayışına hizmet eden tüm bu kılavuzlar ve içerdiği uygulama önerileri bu kitapta ele alınan bütünselliğe katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte kamu sektöründe kalite çalışmalarına katılan ve stratejik plan yapma zorunluluğu olan kamu kurum ve kuruluşlarının bütünsel bir modeli oluşturması için bu üst yapıların da entegrasyonu vurgulamaları yerinde olacaktır. Üst kurul ve kurumların hazırladıkları kılavuz ve raporlarla bu bütünleşme yapılabilir; yükseköğretim kurumlarının çoğu zaman ayrı ayrı süreçler olarak tanımlama eğilimde olduğu stratejik planlama ve kalite yönetimi süreçlerini bağdaştırmalarına da bu şekilde kolaylık sağlanabilecektir.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma kapsamında kurumlarla ilgili 3 rapor çeşidi incelenmiş; bu raporların kurum iç değerlendirme ve kurumsal akreditasyon olanlarında ise sadece kalite güvence sistemi başlığı araştırma kapsamında analize tabi tutulmuştur. Bütünsel stratejik yönetimle bağlantısı en yüksek olan hususlar bu başlık altında yer aldığı için araştırmayla ilgisi daha fazla görülmüştür. Fakat eğitim öğretim, araştırma geliştirme, topluma katkı ve yönetim hizmetleri de en az kalite güvence sistemi başlığı kadar önemli ve kalite, performans ve stratejilere dair kritik detaylar taşıyabilmektedir. Özellikle eğitim öğretim faaliyetlerinin akreditasyon puanı içerisindeki ağırlığının %40 olduğu bilindiğinden kurumsal bir akreditasyona hak kazanabilmek için bu alandaki faaliyetlerin diğerlerinin toplamına yakın dolayısıyla incelemeye

³¹ <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/07/Strateji-ve-Butce-Baskanligi-2019-2023-Stratejik-Plani-28072021.pdf>

değer olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın kapsamı yeterince geniş ve sadece kurumsal yöntem araçlarının yönetsel kullanımını ele aldığı için kalite güvence sistemi ve bunun altında bulunan yedi değerlendirme parametresinin ele alınması yeterli görülmüştür. Çok daha geniş kapsamlı bir nitel ya da karma yöntem araştırmasının eğitim öğretim başta olmak üzere tüm başlıkları analize tabi tutması yerinde olacaktır.

Gerçekleştirilen bu çalışmanın yöntemi olarak doküman analizi seçilmiş ve bu kapsamda nitel veri analizleri yapılmıştır. Kurumlara ait performans sonuçlarının niceliksel verileri içermesi nedeniyle araştırmada karma yöntem araştırma tasarımını da kullanılabilir hem sayısal hem de nitel veri analizi yöntemi de kullanılabilirdi. Fakat araştırma kendi alanında ve bağlamında bir ilk çalışma olduğu için niteliksel yöntembilimin kullanılması daha uygun görülmüş; alanda yapılacak birikimli ampirik çalışmalara bir katkı olarak sunulmuştur.

Son olarak kurumsal akreditasyon sürecinde ve henüz başvuru yapmış olan üniversitelerin de planları ve raporlarının incelenmesi mümkün olabilirdi. Dahası kurumlara ait raporlar sadece bu çalışmada ele alınanlarla sınırlı değildir. Kurumsal geri bildirim raporları, izleme raporları, kurum gösterge raporları, faaliyet raporları, performans programları gibi farklı belgeler de yükseköğretim kurum ve kuruluşları tarafından yayımlanmaktadır. Süreci devam eden kurumların akredite olup olmayacağı henüz netlik kazanmadığından çalışmaya dahil edilmek için belirlenen tam veya koşullu akreditasyona sahip olma ön kriterini sağlayamamışlardır. Kurumsal diğer raporları kullanmak daha kapsamlı ve güvenilirliği yüksek bir çalışma gerçekleştirmek için elverişli veriler sunabilirdi. Bununla beraber çalışmada 51 adet raporun kullanıldığı hesaba katıldığında araştırmayı gerçekleştirmek

için en uygulanabilir ve karşılaştırılabilir belgelerin seçildiği düşünülmektedir.

5.5. Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Bu çalışma literatürde uzun yıllardır adından söz ettiren stratejik yönetim yaklaşımının kamu sektöründeki uygulamalarını incelediği için gelecek araştırmalar için bazı tavsiyeler ortaya koyabilir.

Öncelikle ampirik araştırmalarda niceliksel yöntemlerin diğer metotlardan daha fazla kullanıldığı alan yazın incelendiğinde görülebilmektedir. Bununla birlikte kamu sektöründe bütünlük stratejik yönetime ilişkin model önerilerinde kabul edilmiş genel geçer yaklaşımlar henüz bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu mevcut durum daha detaylı ve küçük ölçekte çalışmalara odaklanılarak birikimli bir literatürün oluşturulmasını gerektirmektedir. Kamuda entegre stratejik yönetim modelleri yaratma ya da onları test etme üzerine odaklanan araştırmaların niteliksel yöntemlere ağırlık vererek kümülatif bir araştırma alanı yaratmaları tavsiye edilebilir.

Bu çalışma kamu kurumlarında bütünlük uygulamaların var oluşu olmadığının tespiti üzerine yoğunlaşmış, fakat bu bütünselliğin başarılı bir kurum ortaya koyup koymadığını araştırmanın kapsamı dışında bırakmıştır. Gelecekte yapılacak akademik araştırmalar bütünlük stratejik yönetim yaklaşımı ve bu yaklaşımı oluşturan toplam kalite yönetimi, strateji geliştirme ve planlama ile performans yönetiminin kamu değeri üreten ve etkin çalışan bir kurum oluşturup oluşturmadığını da test edebilir.

Dahası yükseköğretim kurumlarındaki eğitim programlarının da yaygın bir biçimde program akreditasyonu süreçleri yürüttüğü bilinmektedir (Aktan ve Gencel, 2010). Akreditasyona hak kazanan bu eğitim programlarının da

mikro ölçekte süreçlerini yürütürken bütünleşik bir anlayış oluşturmaya ne kadar önem verdikleri de literatür için önemli bir araştırma konusu olabilir.

Bu kitapta Türk kamu yönetimi yazınına farklı bir katkı sağlamak için bütünleşik stratejik yönetimin bu boyutlarıyla incelendiği ilk alan araştırması yapılmıştır. Gelecek çalışmalar farklı ülkelerden farklı kurumları analiz etmeyi amaçlayarak diğer ülkelerin ve kamu kurumlarının da aynı sonuçları verip vermeyeceğini test edebilirler. Ayrıca kalite, strateji ve performans üzerine yapılan çalışmaların gerek kurumlar gerekse ülkeler arası bir karşılaştırmalı analize de tabi tutulması bu çalışmanın önerileri arasında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

Aguayo, R. (1994). *Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı, Japon Mucizesinin Mimarı*. Çeviren: Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul: Form Yayınları.

Agus, A. (2005). The Structural Linkages Between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: A Preliminary Empirical Study in Electronics Companies. *Singapore Management Review*, 27(1), 87-105.

Akçakaya, M. (2017). Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi ve Karşılaşılan Sorunlar Performance Management and Problems in Local Administrations. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(1), 56-83.

Aktan, C. C., ve Gencel, U. (2010). Yükseköğretimde Akreditasyon. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 137-155.

Alford, J. (2001). The Implications of Publicness for Strategic Management Theory. G. Johnson ve K. Scholes (Ed.) İçinde *Exploring Public Sector Strategy* (ss. 1-16). Harlow: Pearson Education.

Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186. doi:10.5430/ijba.v9n4p186

Al-Ibrahim, A. (2014). Quality Management and Its Role in Improving Service Quality in Public Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 2(6), 123-147.

Almoajel, A. M. (2012). Relationship Between Accreditation and Quality Indicators in Hospital Care: A Review of the Literature. *World Applied Sciences Journal*, 17(5), 598-606.

Altheide, D. (1996). *Qualitative media analysis*. Newbury Park, CA: Sage.

Altheide, D., Coyle, M., DeVriese, K., ve Schneider, C. (2008). Emergent Qualitative Document Analysis. İçinde: S. N. Hesse-Biber ve P. Leavy (Ed.) *Handbook of Emergent Methods*. (ss.127-151). The Guilford Press.

Andreani, M., Russo, D., Salini, S., ve Turri, M. (2020). Shadows Over Accreditation in Higher Education: Some Quantitative Evidence. *Higher Education*, 79(4), 691-709. DOI:10.1007/s10734-019-00432-1

Andrews, R., Beynon, M., ve Genc, E. (2017). Strategy Implementation Style and Public Service Effectiveness, Efficiency and Equity. *Administrative Sciences*, 7(1), 4.

Ates, H. (2004). Management as an Agent of Cultural Change in the Turkish Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 33-58.

Aversano, N., Manes-Rossi, F., ve Tartaglia-Polcini, P. (2018). Performance Measurement Systems in Universities: A Critical Review of the Italian System. İçinde: Borgonovi, E., Anessi-Pessina, E. ve Bianchi, C. (Ed.) *Outcome Based Performance Management in the Public Sector*. (ss.269-288). Springer.

Balcı, A. (2005). Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(5), 196-211.

Ballantine, J., Brignall, S., ve Modell, S. (1998). Performance Measurement and Management in Public Health Services: A Comparison of U.K. and Swedish Practice. *Management Accounting Research*, 9(7), 1-94.

Barzeley, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Minnesota: University of California Press.

Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>

Bello Ahmed, D. N. (2021). Product Positioning as a Marketing Strategy for Brand Awareness of Pharmaceutical Firms in Kwara State. *International Journal of Technology and Management*, 7(1), 1-19.

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., ve Rahman, M. (2021). SWOT Analysis Applications: An İntegrative Literature Review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>

Berman, E. M., ve West, J. P. (1997). Productivity Enhancement Efforts in Public and Nonprofit Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 22, 207-219.

- Berman, E., ve Wang, X. (2000). Performance Measurement in US Counties: Capacity for Reform. *Journal Public Administration Review*, 60(5), 409-420.
- Berman, E., ve Wang, X. (2001). Hypotheses About Performance Measurement in Counties: Findings From A Survey. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 403-428.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., ve Turner, T. (2006). Dynamics of Performance Measurement and Organisational Culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(12), 1325-1350.
- Boer, H., Berger, A., Champna, R., ve Gertsen, F. (2000). *CI Changes: From Suggestion Box to Organisational Learning CI in Europe and Australia*. Aldershot: Ashgate.
- Bogh, S., B., Falstie-Jensen, A. M., Hollnagel, E., Holst, R., Braithwaite, J., Raben, D. C., ve Johnsen, S. P. (2017). Predictors of the Effectiveness of Accreditation on Hospital Performance: A Nationwide Steppedwedge Study. *International Journal for Quality in Health Care*, 29(4), 477-483. DOI: 10.1093/Intqhc/Mzx052
- Borins, S. (2008). *Innovations in Government: Research, Recognition and Replication*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Bouckaert, G., ve Peters, B. G. (2002). Performance Measurement and Management: The Achilles' Heel in Administrative Modernization. *Public Performance and Management Review*, 25, 359–62.
- Bovaird, T. (2005). Public Governance: Balancing Stakeholder Power In A Network Society. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 217- 228. <https://doi.org/10.1177/0020852305053881>
- Bovaird, T., ve Löffler, E. (2003). Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69, 313-328.
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Braithwaite, J. (2010). Health Service Accreditation as a Predictor of Clinical

and Organisational Performance: A Blinded, Random, Stratified Study. *Quality Safety Health Care*, 19, 14-21. DOI:10.1136/qshc.2009.033928

Bryson, J. M., Freeman, R. E., ve Roering, W. D. (1986). Strategic Planning in the Public Sector: Approaches and Directions. İçinde: B. Checkoway (Ed.) *Strategic Perspectives on Planning Practice*. (ss. 65-85). Lexington, MA: Lexington Books.

Bryson, J. M., ve Bromiley, P. (1993). Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects. *Strategic Management Journal*, 14319-14337.

Bryson, M., J. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(1), 255-267 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x>

Burrell, G., ve Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational.

Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M. ve Mitrook, M. A. (1997). It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 31-63. DOI: 10.1207/s1532754xjpr0901_02

Cardno, C. (2018). Policy Document Analysis: A Practical Educational Leadership Tool and A Qualitative Research Method. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(4), 623-640. DOI: 10.14527/kuey.2018.016

Cardoso, S., Rosa, J. M., ve Stensaker, B. (2016). Why is Quality in Higher Education not Achieved? The View of Academics. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 41(6), 950-965.

Carr, D. K., ve Littman, I. D. (1993). *Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s*. 2nd Ed. Arlington, VA: Coopers & Lybrand.

Carrión-García, A., Grisales, A. M., ve Papić, L. (2017). Deming's Chain Reaction Revisited. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 21(2), 264-271. DOI: 10.1504/IJPM.2017.083777

Chakravarthy, B., ve White, R. (2002). Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. İçinde A. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington (Ed.) *Handbook of Strategy and Management* (182-205). London: Sage.

Chowdhury, A., ve Shil, N. C. (2021). Performance Management Systems in Public Sector Under New Public Management Regime: An Australian Case. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 20, 40-61. <https://doi.org/10.47743/jopafnl-2021-20-03>

Clausewitz, V., C. (1873). On War. Translated from German by James John Graham. London:

N. Trübner. <http://www.clausewitz.com/readings/OnWar1873/TOC.htm> [Erişim: 12 Ocak 2023].

Clegg, S., Kornberger, M., ve Pitsis, T. (2015). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. UK: SAGE Publications.

Collins, I. (2015). Using International Accreditation in Higher Education to Effect Changes in Organisational Culture: A Case Study from a Turkish University. *Journal of Research in International Education*, 14(2), 141-154.

Corbin, J., ve Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3. baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cossani, G., Codoceo, L., Cáceres, H., ve Tabilo, J. (2022). Technical Efficiency in Chile's Higher Education System: A Comparison of Rankings and Accreditation. *Evaluation and Program Planning*, 92. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2022.102058.

Cowan, J. (1985). Effectiveness and Efficiency in Higher Education. *Higher Education*, 14, 235-239.

Dawson, P. (1994). *Organizational change: A Processual Approach*. London: Paul Chapman Publishing.

Demir, F. (2020). *Public Management Reform in Turkey. The Impact of Europeanization and Beyond*. Switzerland: Springer Cham.

Demirkaya, Y. (2015). Strategic Planning in the Turkish Public Sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15-29.

Dickinson, H., ve O'Flynn, J. (2021). The Changing Nature of Work: Time to Return to Performance Fundamentals? İçinde: Deborah Blackman. *Handbook On Performance Management in The Public Sector*. (ss. 153-168). Edward Elgar Publishing: UK.

DiMaggio, P., J., ve Powell, W., W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Dobija, D., Górska, A., M., ve Pikos, A. (2019). The Impact of Accreditation Agencies and Other Powerful Stakeholders on the Performance Measurement in Polish Universities, *Baltic Journal of Management*, 14(1), 84-102. DOI: 10.1108/BJM-01-2018-0018

Dobija, D., Górska, A. M., Grossi, G., ve Strzelczyk, W. (2019). Rational and Symbolic Uses of Performance Measurement: Experiences from Polish Universities, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(3), 750-781. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106>

Dodd, A., H. (2004). Accreditation as a Catalyst for Institutional Effectiveness. M. Dooris, J. Trainer, ve W. Kelley (Ed.) *Strategic Planning and Institutional Research. New Directions for Institutional Research*, 123. San Francisco: Jossey-Bass.

Douglas, T., J., ve Judge, W., Q. (2001). Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169.

Duffy, M. F. (1989). ZBB, MBO, PPB and Their Effectiveness Within the Planning/Marketing Process, 10(2), 163-173. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100206>

Dunn, W., N., ve Miller, D., Y., A. (2007). Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, 7, 345-358. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0042-3>

Durant, R., F. (2002). Toward Becoming a Learning Organization:

Outcomes Assessment, NASPAA Accreditation and Mission-Based Capstone Courses, *Journal of Public Affairs Education*, 8(3), 193-208. DOI: 10.1080/15236803.2002.12023550

Eisner, E., W. (1991). *The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and the Enhancement of Educational Practice*. Toronto: Collier Macmillan Canada.

Engel, C. (2003). *Quality Management Tools in CEE Candidate Countries: Current Practice, Needs and Expectations*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

European Public Administration Network, EUPAN. (2020). Common Assessment Framework. The European Model for Improving Public Organizations Through Self Assessment. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/03/CAF-2020-English.pdf> [Erişim Tarihi: 20 Ocak 2023].

Fallucca, A. (2017). Student Affairs Assessment, Strategic Planning, and Accreditation. *New Directions for Institutional Research*, 175, 89-102. DOI:10.1002/ir.20238

Feiock, R., ve L. Johnson. (2004). "Institutional Collective Action: Social Capital and the Formation of Regional Partnerships." In *Metropolitan Governance: Conflict, Competition and Cooperation*. Washington, DC: Georgetown Press.

Ferlie, E. (1992). The Creation and Evolution of Quasi Markets in the Public Sector: A problem for Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13, 79-97.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. ve Pettigrew, A. M. (1996). *The New Public Management in Action*, (1. Baskı). UK: Oxford University Press.

Fong, J. G. M., Marsh, L. A., Stokan, W., Sang, C. V., ve L. Ruhl. (2008). Hospital Quality Performance Report: An Application of Composite Scoring. *American Journal of Medical Quality*, 23(4), 287-95.

Frederickson, G., Smith, K. B., Larimer, C., ve Licari, M. J. (2018). *The Public Administration Theory Primer*. New York: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429494369>

- Fryer, K., Ogden, S., ve Anthony, J. (2012). Revisiting Bessant's CI Maturity Model: Insights From Public Sector Managers. *International Journal of Public Sector Management*, 26(6), 481-494.
- Fryer, K. J., ve Ogden, S. M. (2014). Modelling Continuous Improvement Maturity in the Public Sector: Key Stages and Indicators. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25, 9-10, 1039-1053. DOI: 10.1080/14783363.2012.733262
- Fryer, K., Antony, J., ve Ogden, S. (2009). Performance Management in the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478-498.
- Genç, E. (2018). *Kamu Politikasında Değerlendirme*. (Ramazan Şengül Ed.) Kamu Politikası Kocaeli: Umuttepe Yayınları. (75-96).
- Gerrish, E. (2015). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66. <https://doi.org/10.1111/puar.12433>
- Gill, J., ve Johnson, P. (2002). *Research Methods for Managers*. London: Sage Publishing.
- Goetsch, D. L., ve Davis, S. B. (2006). *Quality management. Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenhouse, S. M. (1966). The Planning-Programming-Budgeting System: Rationale, Language, and Idea-Relationships. *Public Administration Review*. 26(4), 271-277. doi.org/10.2307/973298
- Guerras-Martín, L. A., Madhok, A., ve Montoro-Sánchez, A. (2014). The Evolution of Strategic Management Research: Recent Trends and Current Directions, *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76. doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001.
- Gunasekaran, A. (2005). "Benchmarking in Public Sector Organizations". *Benchmarking: An International Journal*, 12(4). <https://doi.org/10.1108/bij.2005.13112daa.001>

- Gumede, N., ve Dipholo, K. B. (2014). Governance, Restructuring and the New Public Management Reform: South African Perspectives. *Journal of Educational and Social Research*, 4(6), 43-50.
- Hambrick, D. C., ve Cannella, A. A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *Academy of Management Executive*, 3, 278-285.
- Harari, O. (1997). Ten Reasons Total Quality Management (TQM) Doesn't Work. *Management Review*, 86, 38-44.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2. Edition. Sage.
- Holzer, M., Charbonneau, E., ve Kim, Y. (2009). Mapping The Terrain Of Public Service Quality Improvement: Twenty-Five Years Of Trends and Practices in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, 75(3), 403-418. <http://dx.doi.org/10.1177/0020852309341330>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (Ed.) London: Sage.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. E., Wan, W. P., ve Yiu, D. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, 25, 417-456.
- Hudson, B., Hunter, D., ve Peckham, S. (2019). Policy Failure and the Policy-Implementation Gap: Can Policy Support Programs Help? *Policy Design and Practice*, 2(1), 1-14. DOI: 10.1080/25741292.2018.1540378
- Ingraham P. W., Joyce, P. G., ve Donahue, A. K. (2003). *Government Performance: Why Management Matters*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Irene, T., Panagiota, D., ve John, M. (2013). Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration: A Case Study on the Common Assessment Framework Application. *Public Administration Research*, 2, (2). DOI:10.5539/par.v2n2p124
- Irwin, D. (2002). Strategy Mapping in the Public-Sector, Long-Range Planning, *Public Administration*, 35(6), 637-647.

- Jaafaripooyan, E., Agrizzi, D., ve Akbari-Haghighi, F. (2011). Healthcare Accreditation Systems: Further Perspectives on Performance Measures. *International Journal of Quality Health Care*, 23(6), 645-56. DOI: 10.1093/intqhc/mzr063
- Johanson, J. E. (2009). Strategy Formation in Public Agencies. *Public Administration*, 87(4), 872-891.
- Joly, B. M., Polyak, G., Davis, M. V., Brewster, J., Tremain, B., Raevsky, C., ve Beitsch, L. M. (2007). Linking Accreditation and Public Health Outcomes: A Logic Model Approach. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(4), 349-356.
- Joyce, P. (1999). *Strategic Management for the Public Services*. USA: Open University Press.
- Juran, J. M. (1974). *Quality Control Handbook*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kaluzny, A. D., McLaughlin, C. P., ve Simpson, K. (1992). Applying Total Quality Management Concepts to Public Health Organizations. *Public Health Reports, (1974-)*, 107 (3), 57-264.
- Karppinen, K., ve Moe, H. (2011). What We Talk About When We Talk About Document Analysis. İçinde: *Trends in Communication Policy Research: New Theories, Methods and Subjects Intellect*. 1-19.
- Karyotakis, K., ve Moustakis, V. (2014). Total Quality Management and Change Management in Public Organizations. *Sinteza*. 38-42. <https://doi.org/10.15308/SInteZa-2014-38-42>
- Kaynak, H. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operation Management*, 21(4), 405-435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Keulen, S., ve Kroeze, R. (2014). Introduction: The Era of Management: A Historical Perspective on Twentieth-Century Management. *Management & Organizational History*, 9(4), 321-335. <https://doi.org/10.1080/17449359.2014.982658>
- Kesik, A., ve Canpolat, H. (2011). The Recent Public Administration

Reforms in Turkey and Development of Strategic Planning Concept. Ankara. https://www.academia.edu/25935145/The_Recent_Public_Administration_Reforms_In_Turkey_And_Development_Of_Strategic_Planning_Concept [Erişim tarihi: 14 Eylül 2019].

Kickert, W. J. M. (1997). Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American ‘Managerialism’. *Public Administration*, 75(4): 731-752. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00084>

Klasik, D., ve Hutt, E. L. (2018). Bobbing for Bad Apples: Accreditation, Quantitative Performance Measures, and the Identification of Low-Performing Colleges. *The Journal of Higher Education*. DOI:10.1080/00221546.2018.1512804

Kocamış, T. U. (2016). Toplam Kalite Yönetimi ve İç Denetimin Tky’deki Rolü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(1), 1-21.

Kotter, J. P. (2017). What Leaders Really Do. İçinde Leadership Perspectives. (9-12). (Ed.) Alan Hooper. *Leadership Perspectives*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315250601>.

Köse, B. Ç., ve Ayhün, E. E. (2018). Kurumsal Eşbiçimlilik Kapsamında Havayolu İttifaklarının Misyon İfadelerinin İncelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 533-550.

Kroll, A., ve Moynihan, D. P. (2015). Does Training Matter? Evidence from Performance Management Reforms. *Public Administration Review*, 75, 411-420. DOI:10.1111/PUAR.12331

Kruger, M. (2012). Leading Quality Management for Improved Public Service Delivery. *African Journal of Public Affairs*, 5(3), 167-178.

Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Labuschagne, A. (2003). Qualitative Research: Airy Fairy or Fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), Article 7. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR81/labuschagne.html>. [Erişim Tarihi 5 Ocak 2009].

Lawler, E. E. (1994). Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible? *Academy of Management Perspectives*, 8(1), 68-76. doi.org/10.5465/ame.1994.9411302396

- Li, J. H., Anderson, A. R., ve Harrison, R. T. (2003). Total Quality Management Principles and Practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050. <https://doi.org/10.1108/02656710310500833>
- Limbach-Pirn, E. (2014). Competencies for Leadership in Estonia. Joyce, P. ve Drumaux, A. (Ed.) *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*. (ss. 226-242). New York: Routledge.
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of 'Muddling Through'. *Public Administration Review*, 19, 79-88.
- Lorenz, C. (2012). If You're So Smart, Why Are You under Surveillance? Universities, Neoliberalism, and New Public Management. *Critical Inquiry*, 38(3), 599-629.
- Löffler, E. (2002). Defining Quality in Public Administration, NISPAcee Conference, May 10-13 Riga, Latvia.
- Mackieson, P., Shlonsky, A., ve Connolly, M. (2018). Increasing Rigor and Reducing Bias in Qualitative Research: A Document Analysis Of Parliamentary Debates Using Applied Thematic Analysis. *Qualitative Social Work*, 0(0), 1-16. DOI: 10.1177/1473325018786996
- Mani, B. G. (1995). Old Wine in New Bottles Tastes Better: A Case Study of TQM Implementation in the IRS. *Public Administration Review*, 55 (March/April), 147-158.
- Mansor, M., ve Tayib, M. (2012). Strategic Planning in Public Organization: The Case of a Tax Administration in a Developing Country. *Business Management Dynamics*, 1(8), 20-33.
- Martichenko, R. (2004). CI What's the Problem. *Logistics Quarterly*, 10(4). <http://www.logisticsquarterly.com/issues/10-5/article1.html> [Erişim Tarihi: 10 Ekim 2022].
- Mati, Y. (2018). Input Resources Indicators in Use for Accreditation Purpose of Higher Education Institutions. *Performance Measurement and Metrics*, 19(3), 176-185. DOI: 10.1108/PMM-02-2018-0006
- Milakovich, M. E. (1991). Total Quality Management in the Public Sector. *National Productivity Review*, 10(2), 195-213.

<https://doi.org/10.1002/npr.4040100208>

Miller, A., ve Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.

Miller, M. R., Pronovost, P., Donithan, M., Zeger, S., Zhan, C., Morlock, L., ve Meyer, G. S. (2005). Relationship between Performance Measurement and Accreditation: Implications for Quality of Care and Patient Safety. *American Journal of Medical Quality*, 20, 239. DOI: 10.1177/1062860605277076

Miller, G. J., ve Yang, K. (2008). *Handbook of Research Methods in Public Administration*. USA: Taylor and Francis Group.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24, 934-948.

Mintzberg, H. (1984). *The Rise & Fall of Strategic Planning*. USA: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, 30(1), 11-21.

Mitchell, W. C., ve Simmons, R. T. (2021). *Beyond Politics: Markets, Welfare, and The Failure Of Bureaucracy*. New York: Routledge

Mone, E. M., ve London, M. (2021). Using Performance Management to Drive Employee Engagement in The Public Sector. Deborah Blackman. İçinde *Handbook On Performance Management in The Public Sector*. 153-168. Edward Elgar Publishing: UK.

Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge. MA: Harvard University Press.

Moore, M. H. (2021). Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), e219. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>

Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>

Moustakis, K. K. ve Moustakis, V. S. (2014). Reinvention of the Public Sector Total Quality Management and Change Management, *SJAS*, 11(2), 30-44.

Muslu, Ş. (2015). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.

Mwita, J. I. (2000). Performance Management Model, a System-Based Approach to Quality. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 19-37. <https://doi.org/10.1108/09513550010334461>

National Performance Management Advisory Commission (NPMAC). (2010). *A Performance Management Framework for State and Local Government: From Measurement and Reporting to Management and Improvements*. <https://www.sog.unc.edu/publications/reports/performance-management-framework-state-and-local-government-measurement-and-reporting-management-and> [Erişim Tarihi: 10 Ekim 2022].

Nguyen, K. D., Oliver, D. E., ve Priddy, L. E. (2009). Criteria for Accreditation in Vietnam's Higher Education: Focus on Input or Outcome? *Quality in Higher Education*, 15(2), 123-134. DOI: 10.1080/13538320902995766

Norman, R., ve Gregory, R. (2003). "Paradoxes and Pendulum Swings: Performance Management in New Zealand's Public Sector". *Australian Journal of Public Administration*, 62(4), 35-49.

Nutt, P. C., ve Backoff, R. W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey Bass.

Nwabueze, U., ve Kanji, G. K. (1997). The Implementation of Total Quality Management in the NHS: How to Avoid Failure. *Total Quality Management*, 8(5), 265-280. DOI: 10.1080/0954412979514

Okumus, F. (2001). Towards a Strategy Implementation Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327-338.

Olson, M. (2010). Document Analysis. A. J. Mills, G. Durepos, ve E. Wiebe (Ed.) İçinde *Encyclopedia of Case Study Research* (ss. 319-321). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Osborne, D., ve Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. USA: (Plume). Longman.

Osborne, S. (2006). "The new public governance?," *Public Management Review*, 8(3), 377-87.

Osborne, S. P. (2009). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on The Theory and Practice of Public Governance*. (Ed.) UK: Routledge.

Pandey, S. K. (2017). Theory and Method in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2), 131-138. <https://doi.org/10.1177/0734371X17707036>

Pars, M. (2013). Six Strategy Lessons from Clausewitz and Sun Tzu, *Journal of Public Affairs*, 13(3): 329-334.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage.

Percoco, M. (2016). Strategic Planning and Institutional Collective Action in Italian Cities, *Public Management Review*, 18 (1) 139-158, DOI: 10.1080/14719037.2014.969758

Pettersen, I. J. (2014). A Tale Of Diverse Qualities-Reflections On Performance Measures In Higher Education. A. Bourmistrov ve O. Olson (Ed.) İçinde *Accounting, Management Control and Institutional Development* (ss. 201-216). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Poister, T. H., ve Streib, G. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity and Management Review*, 22(3), 308-325.

Poister, T., ve Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review* 65(1), 45-56.

Pollitt, C., ve Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. New York, NY:Oxford University Press.

Pollitt, C. ve Dan, S. (2011). The Impacts of the New Public Management in

Europe: A meta-analysis. COCOPS Project.
https://www.researchgate.net/publication/321027230_The_Impacts_of_the_New_Public_Management_in_Europe_-_A_Meta-Analysis [Erişim tarihi: 01 Ekim 2022].

Pounder, J. (1999). Institutional Performance in Higher Education: Is Quality a Relevant Concept? *Quality Assurance in Education*, 7(3), 156-163.

Pressman, J., ve Wildavsky, A. (1979). *Implementation*. 2nd. (Ed.) Berkeley, CA: University of California Press,

Psychogios, A. G. (2007). Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry, *The Qualitative Report*, 12(1), 40-66.

Quinn, J. (2002). *Strategic Change: Logical Incrementalism. Strategy-Critical Perspectives on Business and Management*, Routledge, London, 371-391

Ramachandran, S. D., Chong, S., ve Wong, K. (2013). "Knowledge Management Practices and Enablers in Public Universities: A Gap Analysis", *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76-94. <https://doi.org/10.1108/10650741311306273>

Rashman, L., ve Hartley, J. (2002). Leading and Learning? Knowledge Transfer in the Beacon Council Scheme. *Public Administration*, 80(3), 523-542.

Reckwitz, A. (2002). The Status of the "Material" in Theories of Culture: From "Social Structure" to "Artefacts." *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 32, 243-263.

Redman, T., Mathews, B., Wilkinson, A., ve Snape, E. (1995). Quality Management in Services: Is the Public Sector Keeping Pace? *International Journal of Public Sector Management*, 8(7), 21-34.

Ring, P. S., ve Perry, J. L. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. *Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.

Rose, W. D. ve Cray, D. (2010). Public-Sector Strategy Formulation, *Canadian Public Administration*, 53(4), 453-466. DOI:10.1111/j.1754-

7121.2010.00145.x

Salemans, L., ve Budding, T. (2022). Operationalizing Public Value in Higher Education: The Use of Narratives as an Alternative for Performance Indicators. *Journal of Management and Governance*, 26, 337-363. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09596-4>

Sánchez-Rodríguez, C., ve Martínez-Lorente, Á. R. (2004). Quality Management Practices in the Purchasing Function. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7), 666-687. <https://doi.org/10.1108/01443570410541984>

Sartor, M., ve Orzes., G. (2019). *Quality Management: Tools, Methods and Standards*. UK: Emerald Publishing.

Saunders, M., Lewis, P., ve Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.

Schultz, M., ve Hatch, M. J. (1996). Living with Multiple Paradigms: The Case Of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *The Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.

Sensenbrenner, J. (1991). Quality Comes to City Hall, *Harvard Business Review*, 64-75.

Sharma, U., ve Hoque, Z. (2002). TQM İmplementation in a Public Sector Entity in Fiji, *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 340-360. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550210435700>

Sousa, C. A., de Nijs, W. F., ve Hendriks, P. H. (2010). Secrets of the Beehive: Performance Management in University Research Organizations. *Human Relations*, 63(9), 1439-1460.

Suleman, Q., ve Gul, R. (2015). Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 123-135.

Stensaker, B. (2008). Outcomes of Quality Assurance: A Discussion of Knowledge, Methodology and Validity. *Quality in Higher Education*, 14(1), 3-13.

Stensaker, B. (2011). Accreditation of Higher Education in Europe–Moving Towards the US Model? *Journal of Education Policy*, 26(6), 757-

769. DOI: 10.1080/02680939.2010.551785

Stensaker, B. (2014). European Trends in Quality Assurance: New Agendas Beyond the Search for Convergence. M. J. Rosa ve A. Amaral (Ed.) *Quality Assurance in Higher Education: Contemporary Debates* (135-148). Basingstoke: Palgrave.

Stringham, S. H. (2004). Does Quality Management Work in the Public Sector? *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 9(3), 182-211.

Swiss, J. E. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, 54 (July/August), 356-362.

Swiss, J. E. (2005). A Framework for Assessing Incentives in Results-Based Management. *Public Administration Review*, 65(5), 592-602.

Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Reform Çabaları ve Uluslararası Kurumsal Çevrenin Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(14), 47-76. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/susead/issue/28425/302731>

Şanlıoğlu, Ö. (2016). Sosyal Refah Devletinin Krizi ve Sürdürülebilirliği Üzerine Bir Değerlendirme. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 6(2), 159-180.

Talib, F., Rahman, Z., ve Qureshi, M. N. (2012). Total Quality Management in Service Sector: A Literature Review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(3), 259. DOI:10.1504/ijbir.2012.046628

Ter Bogt, H. J., ve Scapens, R. W. (2012). Performance Management İn Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451-497.

Tomazevic, N., Seljak, J., ve Aristovnik, A. (2014). The impact of CAF enablers on job satisfaction: The case of the Slovenian law enforcement agency. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11/12), 1336-1351. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.844914>

Tomažević, N., Tekavčič, M., ve Peljhan, D. (2015). Towards Excellence in Public Administration: Organisation Theory-Based Performance Management Model. *Total Quality Management & Business Excellence*.

DOI: 10.1080/14783363.2015.1102048

Vinzant, J. C., ve Vinzant, D. H. (1996). Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices. *Public Administration Quarterly*, 20(2), 201-219

Westerheijden, D., Hulpiau, V., ve Waetens, K. (2007). From Design and Implementation to Impact of Quality Assurance: An Overview of Some Studies into What Impacts Improvements. *Tertiary Education and Management*, 13(4), 295-312.

Westerheijden, D. F., Stensaker, B., Rosa, M. J., ve Corbett, A. (2014). Next Generations, Catwalks, Random Walks and Arms Races: conceptualising the development of quality assurance schemes. *European Journal of Education. Research, Development and Policy*. 49(3), 421-434. <https://doi.org/10.1111/ejed.12071>

Williams, W. D. (2002). Before Performance Measurement. *Administrative Theory & Praxis*, 24(3), 457-486.

Williams S.C., Watt, A., Schmaltz, S. P., Koss, R. G., ve Loeb, J. M. (2006). Assessing the Reliability of Standardized Performance Indicators. *International Journal of Quality Health Care*, 18, 246-55.

Wilson, J. (2010). *Essentials Of Business Research: A Guide To Doing Your Research Project*. UK: Sage Publications.

Wouter, V. D., Bouckaert, G. ve Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge: London.

Wu, W, N, ve Jung, K. (2016). A Missing Link Between Citizen Participation, Satisfaction, and Public Performance: Evidences From The City and County of San Francisco. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(4), 392-410. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2016.079720>

Wynen, J., Verhoest, K. ve Demuzere, S. (2016). Quality Management in Public-Sector Organizations: Evidence from Six EU Countries, *International Journal of Public Administration*, 39(2), 122-134. DOI: 10.1080/01900692.2014.1003268

Yang, K., ve Hsieh, J. Y. (2007). Managerial Effectiveness of Government

Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model. *Public Administration Review*, 67(5), 861-879. doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00774.x

Yasin, M. M., Alavi, J., Kunt, M. ve Zimmerer, T. W. (2004). TQM Practices in Service Organizations: An Exploratory Study Into The Implementation, Outcome and Effectiveness. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(5), 377-389.

Yasin, M. M., ve Gomes, C. F. (2010). Performance Management in Service Operational Settings: a Selective Literature Examination. *Benchmarking: An International Journal*, 17(2), 214-231.

Yazıcı, K. (2014). Kamuda Stratejik Planlamanın Başarısız Olma Nedenleri ve Çözüm Önerileri. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(28), 1303-8370.

Yazici, K. (2014). Reasons For The Failure Of Strategic Planning in The Public Sector and Solutions. *The Journal of Social And Economic Research*, 14(28), 134-171.

Younis, T., Bailey, S. J., ve Davidson, C. (1996). The Application of Total Quality Management to the Public Sector. *International Review of Administrative Sciences*, 62(3), 369-382. <https://doi.org/10.1177/002085239606200306>

Yuan, J., Zeng, A. Y., Skibniewski, M. J., ve Li, Q. (2009). Selection of Performance Objectives and Key Performance Indicators in Public-Private Partnership Projects to Achieve Value For Money, 27(3), 253-270. DOI:10.1080/01446190902748705

Yükseköğretim Kurulu. (2019). *Türkiye Yükseköğretim Sistemi*, Ankara. [https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2019/Higher Education in Turkey 2019 tr.pdf](https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2019/Higher_Education_in_Turkey_2019_tr.pdf)

Yükseköğretim Kurulu. 2019-2023 *Stratejik Planı*, Ankara. [https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/strateji_dairesi/stratejik plan/2019_2023_Stratejik_Plan.pdf](https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/strateji_dairesi/stratejik_plan/2019_2023_Stratejik_Plan.pdf)

Zubair, S. S. (2013). Total Quality Management in Public Sector Higher Education Institutions, *Journal of Business & Economics*, 5(1), 24-55.