

BEŞ YILDA NE DEĞİŞTİ?: ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARI (Misyon ve Vizyon Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz)

H. İbrahim ÖZMEN *

Fatma ÖZMEN **

Şakir SAKARYA ***

Özet

Bu bildiri, 5. Bilgi Yönetim ve Ekonomi Kongresi'nde sunulan "Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz" başlıklı bildirinin devamı niteliğindedir. 2006 yılında gerçekleştirilen söz konusu analizde, 26 Mayıs 2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" çerçevesinde Stratejik Plan hazırlaması gereken I. Grup Üniversiteler olarak adlandırılan dokuz üniversitenin (İstanbul Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi) misyon ve vizyonları karşılaştırılmıştır. Bu bildiride ise, 2012 yılı itibarıyla I. Grupta Stratejik Planlamaya geçen üniversitelerin mevcut durumları analiz edilerek beş yıllık sürede misyon ve vizyon ifadelerinde yaşanan/yaşanmayan değişim ortaya konmaya çalışılmıştır.

WHAT HAS CHANGED in 5 YEARS?: STRATEGIC PLANNING STUDIES IN UNIVERSITIES (A Comparative Analysis on Basis of Mission, Vision Fundamental Values)

Abstract

This study is the continuation of the study titled "Strategic Planning Studies at Universities: A Comparative Analysis in the Basis of Mission, Vision and Core Values" presented in the 5th Information Management and Economic Congress. In the said analysis, which was realized in 2006, missions and visions of the nine universities (Istanbul Technical University, Middle East Technical University, Hacettepe University, Boğaziçi University, Akdeniz University, Dokuz Eylül University, Yıldız Technical University, Balıkesir University and Süleyman Demirel University) called as Group I Universities that have to prepare a Strategic Plan within the scope of the Regulation on the Procedures and Principles Regarding Strategic Planning in Public Administrations published on the Official Gazette No: 26179 of May 26, 2006. However, this declaration analyzes the current status of the universities which have proceeded to Strategic Planning in Group I as of 2012 and tries to put forth the change that has/has not occurred in their mission and vision statements over the past 5-year period.

1. Giriş

Günümüz bilgi temelli ekonomisinde üniversitelerin sahip olduğu rol, geçmişe göre daha fazla bir yere sahiptir. Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları: 2003-2023 Strateji Belgesi'nde belirtildiği gibi araştırma ve geliştirme sisteminin en önemli bileşeni üniversitelerdir. (TUBİTAK, 2003:40) Strateji belgesinde Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. yılında ulaşılacak istenen bilimsel ve teknolojik seviyenin sınırları belirlenmeye (öngörülme) çalışılmıştır. Öngörülen geleceğe ulaşmanın ilk adımını ise planlama çalışmaları oluşturmaktadır. Bu bağlamda üniversitelere önemli görevler düşmektedir.

Türkiye'de üniversite sayısı, özellikle son on yıllık dönemde olmak üzere, 1980'li yıllardan sonra önemli bir artış kaydetmiştir. 1980 yılında 23 olan üniversite sayısı, 1990'da 32'ye, 2000'de 73 yükselmiştir. 2010 yılına geldiğimizde ise üniversite sayısı 139'a ve 2012 (Ağustos itibarıyla) 168'e yükselmiştir. Dikkat çekici olan ise 2000 yılı sonrasında kurulan 95 üniversitenin 44'ünün (%46) vakıf üniversitesi olmasıdır. (YOK, 2012) Bu durum

* Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi Sındırgı Meslek Yüksekokulu, hiozmen@gmail.com

** Öğr. Gör. Dr., Balıkesir Üniversitesi Sındırgı Meslek Yüksekokulu, fatmacankaya@gmail.com

*** Doç. Dr. Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sakarya@balikesir.edu.tr

yükseköğretim net okullaşma oranının 2000’li yıllardaki %11 seviyelerinden 2011 itibariyle %33’e (TÜİK, 2012) yükselmesini sağlamış olsa da OECD ülkeleri arasında yükseköğretim okullaşma oranında Türkiye son sırada bulunmaktadır. (OECD, 2011)

Türkiye’de üniversitelerin mevcut durumları ve ulaşmak istediğimiz gelecek karşılaştırıldığında, geleceğin stratejik olarak planlanmasının ne kadar önemli olduğu tartışılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlamanın önemi pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. (Robinson, 1982:80-81; Powell, 1992:552; Boyd ve Elliott, 1998:182; Reeves, 2007:86) Bu nedenle üniversitelerin geleceklerini planlamaları başka bir anlamda Türkiye’nin geleceğinin şekillendirilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarına gereken önemin ve dikkatin verilerek, söz konusu çalışmaların kanun çerçevesinde bir zorunluluktan öte, üniversitenin geleceğine ulaşması için bugün ne yapması gerektiğinin aranması için hazırlanması gerekmektedir.

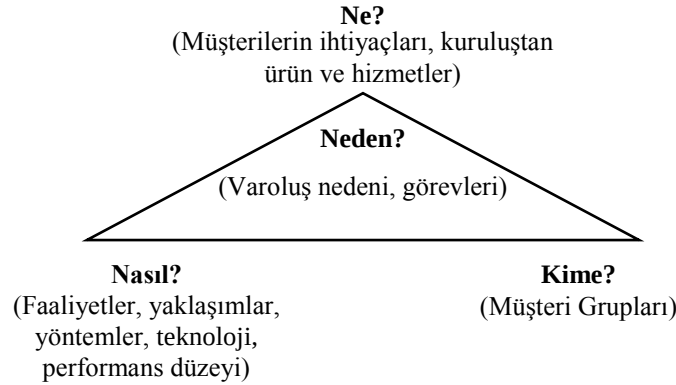
2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın 5. Bilgi Yönetim ve Ekonomi Kongresi’nde sunulan “Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz” başlıklı bildirinin devamı niteliğinde olduğu için, kavramsal çerçeveyi oluşturan Stratejik planlama, misyon ve vizyon kavramları tekrar açıklanmadan, araştırmaya konu olan üniversitelerin stratejik planlarında yer alan değişiklikler açıklanmaya çalışılacak ve misyon bildirimleri ve vizyon ifadelerindeki değişimlerin üniversitelerin amaç ve hedefleri üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır.

Ülkemizde misyon analizine ilişkin yapılmış çalışmalar ağırlıklı olarak özel sektör işletmelerine yöneliktir. (Doğan, 2000; Barca ve Yıldırım, 2003; Yurtseven, 2003; Coşkun ve Geyik, 2004; Özdemir 2005; Karabulut 2007; Acuner ve Genç 2007; Çuhadar ve Özmen, 2008; Köseoğlu ve Karabulut, 2008; Köseoğlu ve Ocak, 2010, Akbulut ve Bayram, 2011) Eğitim kurumlarına yönelik yapılan çalışmalar ise oldukça azdır. Doğan (2008), Adnan Menderes Üniversitesi’nde çalışanların misyon ve vizyon ifadelerinin kabulü üzerine bir araştırma yapmış; Altinkurt ve Yılmaz (2011), Kütahya’da bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon ve misyonlarını analiz etmiş; Karabulut (2011), 71 devlet üniversitesinin misyonlarını analiz etmiş; Genç (2012), Türkiye’deki özel üniversitelerinin misyon ifadelerinin kalite ölçütleri çerçevesinde değerlendirmiştir.

Misyon bildirimi işletmenin geçmişinden aldığı güçle geleceğini şekillendirmesi açısından bir rehber işlevi görmektedir. Misyon bildiriminin kapsamına ilişkin farklı düşünceler olmakla birlikte, bir misyon ifadesinin işletmenin “ne yaptığını”, “nasıl yaptığını”, “kimin için yaptığını” ve en önemlisi “neden yaptığını” ifade eder. (Abell, 2006:312; Morris, 1996:104) Bu nedenle Üniversitelerin misyon analizi için, misyon ifadelerinde; “Ne üretmemiz gerekiyor/bekleniyor?”, “Bunları Kim için üretiyoruz?”, Nasıl üretiyoruz, çalışıyoruz, hangi yaklaşım, yöntem ve değerlerle?”, “Bunları Neden yapıyoruz/varız?” sorularının cevaplarının varlığı araştırılmıştır.

Şekil 1. Misyon Analizi



Kaynak: TOKAY, Necmettin, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Eğitim Semineri” TEPAV, 28.06.2006

Vizyon, gelecekte gerçekleşmesi mümkün fikirler (Cummings ve Davies, 147), kurumun ideal veya ütopyik görüntüsü (Latham, 1995:65) olarak tanımlanmasına bağlı olarak, bir kurumun değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesini ve gelecek için bir yol haritası sunmaktadır. (Ouigley, 1998: 29) Vizyon analizi, vizyonun yapısal bileşenleri bağlamında gerçekleştirilmiştir. Bu bileşenler çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecektir. (Collins-Porras, 1996: 65-71)

Tablo 1. Vizyon Kavramı Bileşenleri

Statik Yön: Çekirdek ideoloji		Dinamik Yön: Öngörülen gelecek	
Organizasyonun kimliği ve karakteridir. Ayakta tutan tutkaldır. Kim olduğunun nereye gittiğinden daha önemli olduğu olgusudur. Çünkü gidilen yol koşullara göre değişir. Lider ölür, pazar veya teknoloji değişir, yönetim farklılaşabilir. Fakat çekirdek ideoloji sürekliliğini korur. Ve oluşturulmaz, ancak keşfedilir. Bir keşif eylemidir. İçeride bakılarak gerçekleştirilir. Bu nedenle biçimsel olarak ifade edilmesi gerekir.		Nereye ulaşmak, neyi başarmak, neyi yaratmak istediğinde değişim ve ilerleme için kritiktir. Bu yönün de iki prosesi vardır: Birincisi görünür, canlı ve gerçek yanı; ikincisi henüz gerçekleşmemiş olan rüya, arzu ve umutların barındığı yanıdır. Bunun için ulvi/manevi amaçlar belirlenir ya da hissettirilir. Bu çalışanları kuşatır, kavrar, enerji verir. Yoğundur. Paydaşlık yaratır. Mevcut koşullar ve yeteneklerin ötesinde, öteyi görmeyi gerektirir. Neticede bir resmi ya da tasviri içerir.	
Temel Değerler	Temel Hedefler	Bugünün öngörüsü	Yarının öngörüsü
İlkelere yön verir, oluşturur. Dışsal koşullardan etkilenmez, Özel fakat belirgin değildir, vardır. Tıpkı gökteki yıldızlar gibi. Ancak içselleştirme, içselleştirilenleri koruma önemlidir.	Varlık nedenini açıklar; realize eder. Organizasyonun ruhu ile ilgilidir. Esin verir, yönlendirir.	Organizasyonun hangi noktadan hareket ederek değişmeye başlayacağına işaret eder. Bir çıkıştır.	Hedef gösterir. Varış noktasıdır. Heyecan verir, çalışanları geleceğe ilişkin yorar, yaratıcı bir kurgu düşüncesi taşır. Ve bunda doğru ve yanlış yoktur.

Kaynak: COLLINS, J. C., PORRAS, J. J., 1996, “Building Your Company’s Vision”, Harvard Business Review, (September-October 1996), s. 65-77’den aktaran PAPATYA, G., 1998, “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi-“, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 3, s. 130.

Çekirdek ideoloji, kurum yapısında bulunan temel değerler ve temel hedefleri kapsamaktadır. Temel değerler bir slogan, kutsal bir önermedir ve etkin cümlelerden oluşturulur. Temel değerler, müşteri ve insan odaklılık, sürekli gelişme ve daima en iyi olma, iş ahlakı ve değer üretme şeklinde ifadeler içerebilir. Öngörülen gelecek ifadesi ise, 10-30 yıllık bir sürede gerçekleştirilebilecek hedefleri ve bu hedeflerin renkli, albenili detaylandırılmış halidir. (Papatya-Hazır, 1999: 146-147)

3. Bulgular ve Değerlendirme

5018 sayılı kanuna ilave olarak hazırlanan “Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile üniversitelerin stratejik planlama hazırlama süreçleri belirli bir takvime bağlanmıştır. (Hazırlanan stratejik planlara Kalkınma Bakanlığı web sayfasından ulaşılabilir, <http://www.sp.gov.tr/spler.html>) Üniversitelerde Stratejik Planlamaya Geçiş Takvimindeki sıralamaya göre I. Grupta yer alan üniversitelerin misyonları ilk olarak hazırlanan Stratejik Planlardan ve ikinci sürüm Stratejik Planlardan sağlanmıştır. Aşağıdaki tabloda I. Grupta yer alan üniversitelerin her iki stratejik planda yer alan misyon bildirimleri görülmektedir.

Tablo 2. I. Grup Üniversitelerin Misyon İfadeleri (2006-2012)

ÜNİVERSİTE	2006	2012
Balıkesir Üniversitesi	Başta Balıkesir ve yöresi olmak üzere ülkemizin gelişmişlik düzeyinin ve yaşam kalitesinin artmasına katkıda bulunacak bilimsel, sanatsal ve kültürel çalışmalar yapmak. Araştırmacı, sorun çözüme yeteneğine sahip, toplumsal değerlere bağlı, insan haklarına saygılı, çevreye duyarlı, bilgi ve teknoloji üreten, girişimci, sorgulayan, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı, ülkemizi geleceğe taşıyacak bireyler yetiştirmek. Gerek ulusal gerek uluslar arası kuruluşlarla işbirliği yaparak, elde edilen kazanımları toplumla paylaşmak.	Üniversitemiz başta Balıkesir olmak üzere ülkemizin gelişmişlik düzeyinin ve yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlamayı ve toplumsal değerlere bağlı, insan haklarına saygılı, bilgi ve teknoloji üreten, Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı bireyler yetiştirmeyi görev edinmiştir.
Boğaziçi Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi'nin Misyonu, evrensel boyutta bilgi üretmek, bilim ufku genişletmek, çağdaş bilimsel, teknolojik ve kültürel birikimin egemen olmasını sağlayacak toplumun gelişmesini katkıda bulunacak aydın ve yaratıcı düşünebilen insanlar yetiştirmektir. Bu misyonu gerçekleştirmek için Boğaziçi Üniversitesi'nin bugün ulaştığı yüksek düzeyi aşarak, uluslararası boyutlarda bilimsel mükemmelliği ölçü alan bir araştırma ve eğitim kurumu haline getirilmesi amaçlanmaktadır.	Kurumsal değerlerimizi sahiplenilen, etik değerleri önemseyen, çevre bilinci gelişmiş, eleştirel düşünen, çok yönlü, yaratıcı, bilimsel, sanatsal ve kültürel formasyonu ve özgüveni ile dünyanın her yerinde, akademik kurumlarda, kamuda veya özel sektörde başarıyla görev yapabilecek bireyler yetiştirmek; Evrensel boyutta bilgi üreterek, insanlığın hizmetinde düşünce, bilim ve teknoloji üretimine katkıda bulunmak; ve Türkiye’de bilim ufku genişleterek, bilim, sanat ve kültürün toplumumuzda en kalıcı şekilde yerleşmesine yardımcı olmaktır.
Dokuz Eylül Üniversitesi	Bilgiyi dikte ettiren değil bilgiye ulaşma yollarını öğreten, takım çalışmasını ön plana çıkaran, öğrenci öğretim elemanı etkileşimini üst düzeyde tutmaya özen gösteren, araştırmacı ve yaratıcı öğrenci odaklı bir eğitim. Aklını kullanan, soru sormaktan çekinmeyen, düşleyen ve düşünen, çalışkan, üretken ve yaratıcı, toplumsal sorunlara duyarlı, özdeğerlerine saygılı, iletişim becerileri gelişmiş ve aydın bireyler. Aklın ve bilimin ışığı altında sahip olduğu değerlerin bilincinde olan ve bu değerleri üretime yönelik olarak kullanabilen, üniversite-sanayi-toplum ilişkisinin son derece sağlam ve işler olduğu, ülkenin bağımsızlığı ve devamlılığı için ortak çıkar birliği içinde olabilen, laik ve sosyal hukuk devletinden yana Cumhuriyetine sahip çıkan bireylerden oluşan güçlü bir toplum. Bilginin sınır tanımadığı, bu anlamda ülkeler arası sınırların yok olduğu bir ortamda evrensel barış ve evrensel	Gerçekleştirdiği eğitim ve bilimsel çalışmalar yoluyla insanlığın ekonomik, kültürel ve sosyal zenginliğini artırmaktır.

ÜNİVERSİTE	2006	2012
	çıkarlar doğrultusunda ekolojik dengenin de korunmasını ön planda tutan bilimsel ve teknolojik üretim için uluslar arası işbirliğinden yana bir dünya.	
Hacettepe Üniversitesi	Hacettepe Üniversitesi evrensel değerler ışığında, bilim, teknoloji ve sanat birikiminden yararlanarak ülkenin geleceği için üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi, araştırma, eğitim ve hizmet alanlarındaki üretimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir.	Hacettepe Üniversitesi bilim, teknoloji, görsel ve işitsel sanat alanlarında yürüttüğü araştırmalar ve verdiği eğitim-öğretimle, değişime ve gelişime açık bireyler yetiştirmeyi, her alandaki birikimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir.
İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi, çağdaş gelişmelere paralel olarak, yeniden yapılanma ve fiziksel altyapısı ile birlikte araştırma ve eğitim donanımlarını hızla yenileme çalışmalarını sürdürmektedir. Bu çerçevede geliştirilen projelerin amacı, öğrencilerimize daha iyi bir eğitim/öğretim ortamı sağlamanın yanında onlara çağdaş yurt ve burs olanakları yaratmak, genç ve nitelikli öğretim elemanlarının desteklenmesi ile üniversitenin gelecekteki gelişmelerini güvence altına almak, enformasyon sistemlerinin geliştirilmesi, laboratuvar altyapısının yenilenmesi ile araştırma potansiyelinin değerlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktır.	İstanbul Teknik Üniversitesi'nin misyonu, evrensel bilimi, teknolojik gelişmeleri, topluma doğrudan katkı sağlayan projeleri ön plana alan, ülkenin sınırları içine sıkışmadan dünyada yarışan bir araştırma üniversitesi olarak eğitim, öğrenim, araştırma ve geliştirme etkinliklerini sürdürmektedir.
İstanbul Üniversitesi	Doğu ile batıyı, geçmişle geleceği buluşturan İstanbul Üniversitesi; ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üreten ve yetkin bireyler yetiştiren öncü üniversitedir.	Doğu ile Batıyı, geçmişle geleceği buluşturan İstanbul Üniversitesi; ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üreten ve yetkin bireyler yetiştiren öncü üniversitedir.
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Orta doğu teknik üniversitesi, öğretim, araştırma ve toplum hizmetleri etkinliklerini evrensel standartlarda yürüterek, toplumumuzun ve insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, bilgiyi uygulamayı, yaymayı ve bu bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir.	Orta doğu teknik üniversitesi, öğretim, araştırma ve toplum hizmetleri etkinliklerini evrensel standartlarda yürüterek, toplumumuzun ve insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, üretmeyi, bilgiyi uygulamayı, yaymayı ve bu bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir.
Süleyman Demirel Üniversitesi	Eğitim öğretim sunmayı, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık faaliyetlerini sürdürmeyi, Topluma hizmet yoluyla katkı sağlamayı görev edinmiştir.	Küresel, ulusal ve yerel düzeylerde eğitim öğretim sunmayı, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık faaliyetlerini yürütmeyi, yaptığı araştırma ve projelerle ulusal ve uluslararası düzeyde bilim, sanat ve teknoloji üreterek ulusunun ve tüm insanlığın faydasını gözetmeyi görev edinmiştir.
Yıldız Teknik Üniversitesi	Kendisini sürekli yenileyen, yaratıcı, girişimci, sorgulayıcı, etik değerleri özümsemiş, ortak çalışmaya yatkın bireyler yetiştirmek, ön lisansta uygulamaya; lisansta temel mesleki formasyona ve uygulamaya; lisansüstünde uzmanlığa yönelik öğrenim vermek, öğrenen bir üniversite topluluğu yaratmak, toplumun yaşam kalitesinin artmasına yönelik bilimsel araştırma, teknoloji, gelişme ve sanat çalışmalarına öncelik vermek, ulusal ve uluslararası işbirliği ve dayanışma anlayışıyla teknoloji, bilim ve sanatı topluma yaymaktır.	Toplum refahını ön planda tutan, hayatı kolaylaştıran, etik, insan ögesini ön plana çıkaran, ülke gelişimine katkıda bulunan, çevreye duyarlı, kültürel değerlere önem veren, işbirlikleri kuran, topluma yüksek kalitede değer kazandıran; Araştırma faaliyetlerinde öncülük eden, teknoloji geliştiren, çağdaş bilgiyi teknolojik yöntemlerle üreterek geliştiren; Hayat boyu öğretmeyi hedefleyen, analitik düşünen, mükemmeliyet kültürünü benimsemiş, alanında yetkin, girişimci, sorgulayan, yenilikçi, farklı bakabilen, donanımlı, özgüvene sahip, kendi bilgi ve becerisini ifade edebilen, kendi alanında seçkin insanlar barındıran ve yetiştiren; Dünya çapında projeler, sanatsal ürünler, disiplinlerarası çalışmalar, bilimsel çözümler üreten, inovasyonlar, projeler üreten ve uygulayan bir üniversite olmak.

Kaynak: Balıkesir Üniversitesi Birinci Stratejik Planı (2006-2010), s. 15-16; Balıkesir Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2015), 46; Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planı (2010-2014), <http://www.boun.edu.tr>; Dokuz Eylül Üniversitesi Stratejik Planı (2006-2010), s. 13; Dokuz Eylül Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2015), s. 13; Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı (2007-2011), s. 50; Hacettepe Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, s.45; İstanbul Teknik Üniversitesi Birinci Stratejik Planı (2006-2008), s. 4-5; İstanbul Teknik Üniversitesi Üçüncü Stratejik Planı (2008-2010), s.4; İstanbul Üniversitesi 2009-2013 Stratejik Planı, s. 55; Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2005-2010), s. 10-11; Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2016); Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2006-2010), s. 24-26; Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2015), s. 32; Yıldız Teknik Üniversitesi 2007-2010 Stratejik Planı, s. 4; Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Plan 2011-2015, s. 36.

Tablo incelendiğinde Dokuz Eylül Üniversitesi, İstanbul Üniversitesinin ve ODTÜ'nün misyonun değişmediği, diğer üniversitelerin ise misyon bildirimlerinde değişikliğe gidildiği görülmektedir. Üç üniversitede misyon ifadeleri genişletilmiş (Yıldız Teknik, Süleyman Demirel ve Boğaziçi) iken iki üniversitede sadeleştirilmiştir (İstanbul Teknik ve Balıkesir). Araştırmaya konu olan üniversitelerin vizyonları ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3. I. Grup Üniversitelerin Vizyon İfadeleri (2006-2012)

ÜNİVERSİTE	2006	2012
Balıkesir Üniversitesi	Eğitim kalitesi ve bilimsel üretimiyle yenilikçi, evrensel değerlere sahip, önde gelen üniversiteler arasında yer almak.	Uluslararası standartlarda eğitim-öğretim kalitesine ulaşmış, bilimsel üretimi ve üniversite-kent-sanayi işbirliğini sağlamış, tercih edilen bir üniversite.
Boğaziçi Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi araştırma ağırlıklı bir üniversite modelini benimsemektedir. Buna göre lisansüstü eğitim ve araştırma için ilave kaynaklar yaratılacak ve lisans eğitimi kalitesinden ödün verilmeyecektir. Bütün faaliyetlerde mükemmelliğin ölçüsü uluslararası düzeydir. Boğaziçi Üniversitesi Türkiye'de en iyi öğretim üyesini ve en iyi öğrenciyi almaya devam ederek, dünyadaki en kaliteli üniversiteler arasında gösterilen bir yükseköğrenim kurumu olmayı amaçlar.	Lisans eğitimimizdeki yetkinliğimizi pekiştirmek ve lisansüstü eğitimde benzer bir düzeye erişmek; Araştırma etkinliğimizi artırarak dünyanın sayılı araştırma üniversiteleri arasında yer almak ve Sürdürülebilirliği olan "yeşil" bir kampus olmak.
Dokuz Eylül Üniversitesi		Dünyanın en iyi eğitim ve bilim merkezlerinden biri olmaktır.
Hacettepe Üniversitesi	Ulusal ve uluslararası ortamda mensubu olmaktan övünç duyulan, vereceği eğitim-öğretim, üreteceği bilgi, teknoloji ve sanatla ülkemizin çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkmasına katkıda bulunacak lider bir üniversite olacaktır.	İlham verici bir dünya markası olan; öğrencisi, personeli ve mezunu olmaktan gurur duyulan; değişime ve gelişime liderlik eden bir üniversite olmaktır
İstanbul Teknik Üniversitesi	Çağdaş bir araştırma üniversitesi olarak ulusal ve uluslararası düzeyde bilim, teknoloji ve sanatta önder çalışmaların odağı olmak.	Bir dünya üniversitesi olarak gelişmesini sürdürmektedir.
İstanbul Üniversitesi	İstanbul üniversitesi 2016 yılında, dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olacaktır.	İstanbul Üniversitesi, dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olacaktır
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Uluslararası düzeyde tanınan; araştırma-ağırlıklı; geleceğin liderlerini yetiştiren; disiplinler arası sinerji yaratan; yenilikçi, yaratıcı; toplumsal gelişme sürecinde önderlik rolü üstlenen; çalışanlarının memnuniyetini sağlayan bir kurum olarak görmek istemektedir.	Uluslararası düzeyde tanınan, araştırma ağırlıklı, geleceğin liderlerini yetiştiren, disiplinler arası sinerji yaratan, yenilikçi-yaratıcı, toplumsal gelişme sürecinde önderlik rolü üstlenen, çalışanlarının memnuniyetini sağlayan bir kurum olarak görmek istemektedir.
Süleyman Demirel Üniversitesi	Bölgesel Alanda Öncü, ulusal alanda tercih edilen; çağın gerektirdiği mesleki, teknik ve bilgi donanımına sahip bireyler yetiştiren; yaptığı araştırma ve projelerle ulusal ve uluslararası düzeyde bilim, sanat ve teknoloji üreten; toplum ihtiyaçlarına cevap verme yönünde sorun çözen; üretken, uzlaşmacı paylaşımcı, şeffaf ve hesap verebilen, küresel arenada Anadolu'nun tarihteki imajını yansıtan bir dünya üniversitesi olmak.	Uluslararası, bölgesel ve ulusal düzeyde bilimsel platformlarda tercih edilen, paydaşları ile etkileşimi sürekli olan, çok dilli ve çok kültürlü; özdeğerlerini yansıtan; inovatif, özgüvenli, tüm dünyaya hitabeden, insan kaynağı yetiştiren, ulusunun ve tüm insanlığın faydasını gözetken, politika tasarımcısı; Bir dünya üniversitesi olmayı hedeflemektedir.
Yıldız Teknik Üniversitesi	Yıldız Teknik Üniversitesi'nin vizyonu, bilim, teknoloji ve sanat alanlarındaki çalışmalarıyla toplumsal gönencin artmasına katkıda bulunan önder üniversite olmaktır.	Topluma, bilime ve insanlara yön veren, gündem oluşturan, Öğrencilerin, öğretim elemanlarının ve çalışma dünyasının tercih ettiği, Saygın, bilimsellikte öne çıkan, ilk sıralarda yer alan, geçmişinden güç alan, Uluslararası düzeyde eğitim veren ve bilim üreten dünya üniversitesi olmak.

Kaynak: Balıkesir Üniversitesi Birinci Stratejik Planı (2006-2010), s. 15-16; Balıkesir Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2015), 46; Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planı (2010-2014), <http://www.boun.edu.tr>; <http://www.deu.edu.tr>; Dokuz Eylül Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2015), s. 13; Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı (2007-2011), s. 50; Hacettepe Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, s.45; İstanbul Teknik Üniversitesi Birinci Stratejik Planı (2006-2008), s. 4-5; İstanbul Teknik Üniversitesi Üçüncü Stratejik Planı (2008-2010), s.4; İstanbul Üniversitesi 209-2013 Stratejik Planı, s. 55; Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2005-2010), s. 10-11; Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2016); Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2006-2010), s. 24-26; Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2015), s. 32; Yıldız Teknik Üniversitesi 2007-2010 Stratejik Planı, s. 4; Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Plan 2011-2015, s. 36.

Vizyon ifadelerinde, misyon bildirimlerinde olduğu gibi üç üniversitede (Dokuz Eylül, Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve ODTÜ) değişim gerçekleşmemiştir. İki üniversitede (Yıldız Teknik Üniversitesi ve Balıkesir Üniversitesi) vizyon ifadesinin kapsamı genişletilmiş iken dört üniversitede sadeleştirilmiştir.

3.1. Misyon Analizi

Üniversitelerin misyon analizi için, misyon ifadelerinde; “Ne üretmemiz gerekiyor/bekleniyor?”, “Bunları Kim için üretiyoruz?”, Nasıl üretiyoruz, çalışıyoruz, hangi yaklaşım, yöntem ve değerlerle?”, “Bunları Neden yapıyoruz/varız?” sorularının cevaplarının varlığı araştırılmıştır.

Tablo 4. Misyon Analizi

ÜNİVERSİTE	NE?		KİME?		NEDEN?		NASIL?		%	
	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012
Balıkesir Üniversitesi	+	+	+	+	-	+	+	-	75	75
Boğaziçi Üniversitesi	+	+	-	+	-	+	+	+	50	100
Dokuz Eylül Üniversitesi	+	+	-	+	-	-	-	+	25	75
Hacettepe Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+	+	100	100
İstanbul Teknik Üniversitesi	+	+	-	-	+	-	+	+	75	50
İstanbul Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	-	-	50	50
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	+	+	+	+	+	+	+	+	100	100
Süleyman Demirel Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	-	+	50	75
Yıldız Teknik Üniversitesi	+	+	+	-	-	-		+	50	50

2012 yılı itibarıyla 5 üniversitenin skorlarının aynı kaldığı, 3 üniversitenin misyon bileşenleri açısından skorunu artırdığı ve bir üniversitenin ise skorunu düşürdüğü görülmektedir. Tablo incelendiğinde üniversitelerin tamamının “Ne üretmemiz gerekiyor?” sorusuna misyonlarında cevap verdikleri görülmektedir. “Bunları Kim için üretiyoruz?” sorusuna 7 tanesinin, “Bunları Neden yapıyoruz/varız?” sorusuna 4 tanesinin, Nasıl üretiyoruz, çalışıyoruz, hangi yaklaşım, yöntem ve değerlerle?” sorusuna 7 üniversitenin misyonunda cevap verdiği görülmektedir.

Misyon bildirimi kurumun neden var olduğunu ve nereye gittiğinin anlaşılmasını sağlaması açısından önem taşımaktadır. (Toftoy, 2004:43). Dolayısı ile kurumun neden var olduğu veya varlık nedeni misyon bildiriminin özünü oluşturmaktadır. Varlık nedeni olmayan misyonlar etkisiz ve amacından uzak olarak düşünülmektedir. (Collins ve Porras, 1991:31)

3.2. Vizyon Analizi

Geleceğin belirsiz olması ve beklenenden farklı olacağı düşüncesi (Drucker, 1996) kurumların kendi geleceklerini tasarlama ve yaratma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Vizyon bu soruya verilen bir yanıt olarak değerlendirilebilir. Çünkü vizyon, arzulanan gelecekte yaşamaya ilişkin bir resmin çizilmesi ve paylaşılması gerekliliği şeklinde düşünülmektedir. (Senge, 1996:165) I. Grup Üniversitelerin vizyonları ilişkin analiz tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 5. Vizyon Analizi

ÜNİVERSİTELER	ÇEKİRDEK DEĞER				ÖNGÖRÜLEN GELECEK			
	Temel Değer		Temel Hedef		10-30 yıllık Hedef		Renkli Senaryolar	
	2006	2012	2006	2012	2006	2012	2006	2012
Balıkesir Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	-	-
Boğaziçi Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	-	+
Dokuz Eylül Üniversitesi	+	-	+	+	-	-	-	-
Hacettepe Üniversitesi	-	+	-	+	-	-	-	-
İstanbul Teknik Üniversitesi	+	-	+	+	-	-	-	-
İstanbul üniversitesi	-	-	-	+	+	-	-	-
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	-	+
Süleyman Demirel Üniversitesi	+	+	+	+	-	-	+	+
Yıldız Teknik Üniversitesi	-	+	+	+	-	-	-	-

I. Gruptaki üniversitelerin vizyonları incelendiğinde ağırlıklı olarak temel hedeflerin vurgulandığı görülmektedir. Vizyon ifadelerinde dikkat çekici olan nokta ise üniversitelerin gelecek hedeflerini belirlerken genelde belirsiz bir ifade kullanmış olmalarıdır. Örneğin Arçelik’in 2005 yılı Faaliyet Raporunda vizyonlarını “2010 yılına kadar kendi sektöründe dünyanın en çok tercih edilen ilk on markasından birine sahip olmak” olarak ifade etmektedir. (Arçelik, 2005:22) Araştırmaya konu olan üniversitelerin vizyonlarında Arçelik’in kullandığı gibi bir zaman ifadesi bulunmaması bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. ODTÜ “geleceğin liderlerini yetiştirme” vizyonu, Boğaziçi Üniversitesi “sürdürülebilir yeşil bir kampus olma” vizyonu ve Süleyman Demirel Üniversitesi “politika tasarımcısı olma” vizyonları ile diğer üniversitelerden renkli senaryoları ile farklılaşmaktadır.

3.3. Stratejik Amaçlar

Stratejik planlama sürecinde misyonun ve vizyonun belirlenmesinden sonra, misyonu gerçekleştirmeyi ve vizyona ulaşmayı sağlayacak amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004:69-70) Bu çerçevede I. Grup Üniversitelerin stratejik amaçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6. I. Grup Üniversitelerin Stratejik Amaçları

ÜNİVERSİTE	2006	2012
Balıkesir Üniversitesi	1. Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Saygın Üniversitelerden Biri Olarak Algılanmak 2. Kaynak Yaratma Becerisine Sahip Olmak 3. Teknolojik Alt Yapıyı Güçlendirmek ve Çağdaş bilgi teknolojileri ile donatılmış, ileri araştırma olanaklarının sunulduğu bir bilgi merkezi olmak 4. Nitelik Ve Nicelik Açısından Yeterli İnsan Gücüne Sahip Olmak Ve Balıkesir Üniversitesine Ait Olma Bilincini, Ruhunu Ve Kültürünü Geliştirmek 5. Üniversitemizi yarım kalan fiziki yapılanma ve inşaat yatırımlarını tamamlamış, çağdaş fiziki yapılarla sahip bir kurum haline getirmek. 6. Balıkesir Üniversitesinin Uluslararası Akreditasyonunun Sağlanması	1. Araştırma Geliştirme Stratejileri 2. Eğitim ve Öğretim Kalitesinin Arttırılması 3. Üniversite-Sanayi-Tarım İşbirliği Başta Olmak Üzere Toplumun İhtiyacı Olan Alanlarda Hizmet Üretmek 4. Dış Paydaşlarla İşbirliği ve Üniversitenin Tanınabilirlik Seviyesinin Yükseltilmesi 5. Teknolojik ve Fiziksel Altyapının Geliştirilmesi 6. Finansal Kaynakların Arttırılması ve Etkin Kullanımı

ÜNİVERSİTE	2006	2012
Dokuz Eylül Üniversitesi	1. İnsanlığın gelişimine yönelik katma değeri yüksek ürün ve hizmet yaratmak 2. Öğrencilerimizi insanlığın gelişimine katkıda bulunacak nitelikte çağdaş değerlerle yetiştirecek bir eğitim-öğretim sistemi oluşturmak 3. İç paydaşlarla olan etkileşimi artırmak, gelişimlerini sağlamak ve hizmetin kalitesini yükseltmek 4. Dış paydaşlarla ilişkileri geliştirmek ve toplumsal katkı sağlamak 5. Ulusal ve uluslararası tanınırlığı ve işbirliğini artırmak 6. Eğitim, araştırma, paydaşlara hizmet işlevlerinin daha etkin bir biçimde yerine getirilebilmesi ve ulusal-uluslararası tanınırlığın geliştirilmesine yönelik finansal kaynak yaratmak	1. Bilimsel araştırmaların kalitesini geliştirmek 2. Eğitim-öğretim sistemlerinin kalitesini geliştirmek. 3. İç paydaşların gelişimlerini sağlamak ve iç paydaşlara yönelik hizmetin kalitesini artırmak 4. Dış Paydaşlarla ilişkileri geliştirmek ve toplumsal katkı sağlamak 5. Ulusal ve Uluslararası tanınırlığı geliştirmek 6. Üniversitenin faaliyet ve amaçlarına yönelik finansal kaynakların etkinliğini artırmak ve yeni finansal kaynak yaratmak
Hacettepe Üniversitesi	1. Eğitim-öğretimin kalitesini iyileştirmek 2. Evrensel bilime katkı sağlayacak bilgi ve ileri teknoloji üretmek 3. Araştırma eğitimi (doktora eğitimi) güçlendirilecek 4. Üniversitenin faaliyetlerinde verimli ve etkili olmasını sağlayacak uygun yönetim sistemlerini oluşturmak, mali kaynaklarının Üniversite tarafından üretimini artırmak ve özerk kullanımını sağlamak 5. Kurum kimliğini ve kültürünü birimler arasındaki işbirliğini artıracak şekilde geliştirmek 6. Tüm paydaşlarımızla ilişkileri geliştirmek ve halkla ilişkiler faaliyetlerini güçlendirmek 7. Topluma sunulan hizmetleri; erişimi kolay, sunumu ve niteliği beklentileri karşılayan, sürekliliği olan, güvenli, kişi haklarına saygılı, performansı izlenen ve sürekli iyileşen hizmetler haline getirmek	1. Eğitim ve öğretimin niteliğini geliştirmek 2. Araştırma kapasitelerini, olanaklarını geliştirmek ve araştırmayı teşvik etmek 3. Üniversitenin faaliyetlerinde verimli ve etkili olmasını sağlayacak uygun yönetim sistemlerini oluşturmak 4. Kurum içi ve dışı politikalarını oluşturmak ve uygulamak 5. Üniversite - kamu ve özel sektör işbirliğini tesis etmek, yürütmek ve sürdürebilmek. 6. Üniversitenin sağlık hizmetleri alanındaki hizmet kalitesi ve çeşitliliği artırılacaktır 7. Üniversitenin eğitim-öğretim kalitesini artırmak amacı ile fiziksel ve teknolojik alt yapı olanaklarının geliştirilmesi 8. Üniversitemiz kütüphanelerinin bilgi kaynakları, hizmetleri, teknolojik olanaklarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sağlanacaktır 9. Üniversitenin enerji maliyetlerini düşürmek ve çevre duyarlılığını artırmak amacıyla yenilenebilir temiz enerji kaynakları yaratılacaktır 10. Üniversitemizde “Dumansız Hacettepe Sloganıyla” personelimiz ve öğrencilerimizin sigarayı bırakması için gerekli çalışmalar yapılacaktır 11. Üniversitemiz öğrenci ve mensuplarının düşünce ve önerilerini rahatça ifade edebilecekleri gerekli platformlar sağlanacaktır
İstanbul Teknik Üniversitesi	1. Dünya ile iş birliği 2. Toplumsal sorumluluk, etkinlik ve öncülük 3. Girişimci, yenilikçi, katılımcı, insan odaklı kurumsallaşma 4. Eğitim, araştırma ve uygulamada uyum, sürekli gelişme ve disiplinler arası yaklaşım 5. Araç olarak yabancı dil, bilim dili olarak Türkçe 6. Toplumla bütünleşmiş, yaşayan çağdaş yerleşkeler	1. Dünya ile iş birliği 2. Toplumsal sorumluluk, etkinlik ve öncülük 3. Girişimci, yenilikçi, katılımcı, insan odaklı kurumsallaşma 4. Eğitim, araştırma ve uygulamada uyum, sürekli gelişme ve disiplinler arası yaklaşım 5. Araç olarak yabancı dil, bilim dili olarak Türkçe 6. Toplumla bütünleşmiş, yaşayan çağdaş yerleşkeler
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1. Araştırma ve eğitimde disiplinler arası sinerji yaratılması 2. Araştırma ürünlerinin artırılması 3. Yaratıcılığı destekleme mekanizmalarının geliştirilmesi ve yenilikçiliğin özendirilmesi 4. Finansal kaynakların geliştirilmesi 5. Strateji uygulama sisteminin yapılandırılması, çalışanların gelişiminin ve kurumsal öğrenmenin desteklenmesi 6. Paydaşlar ile etkili iletişim ve işbirliği altyapısı 7. Toplumsal hizmetlerin geliştirilmesi 8. Çalışan memnuniyetinin artırılması	1. Eğitim 2. Araştırma 3. Toplumsal Hizmet 4. Kurumsal Gelişme 5. İnsan gücü 6. ODTÜ Teknokent 7. ODTÜ Kuzey Kıbrıs Kampusu

ÜNİVERSİTE	2006	2012
	9. Uluslararası tanınırlığın artırılması 10. Öğrenci gelişiminin desteklenmesi	
Süleyman Demirel Üniversitesi	1. Öğretim üye ve elemanlarımızın nicelik ve niteliğini, uluslararası düzeyde kabul edilebilir seviyeye yükseltmek 2. Öğretim üyesi sayısı ile derslerin işleniş yöntemlerini, müfredatlarını ve yeni teknikler geliştirerek eğitim kalitesinin artmasını sağlamak 3. Eğitimde öğrenci merkezliliği egemen kılmak, öğrencilerimize düşünme ve düşündüğünü ifade etme alışkanlığı kazandırmak 4. Öğretim elemanlarımızın ve öğrencilerimizin araştırma ve bilimsel aktivitelerini artırmak 5. Eğitim-Öğretim ve araştırma faaliyetleri için fiziki ve teknik altyapıyı tamamlamak 6. Sosyal-kültürel imkanları arttırarak daha etki ve kaliteli hizmetler sunulmasını sağlamak 7. Yönetim mekanizmalarının paylaşımcı, şeffaf, hesap verebilir, üniversite kimliğini oluşturan, bütçe çözümleri bulan nitelikte olmasını sağlamak 8. Üniversite paydaşlarıyla ilişkisini kuvvetlendirmek, üniversitemizin bulunduğu çevre ve ülke sorunlarına çözüm üreten bir kurum olmasını sağlamak 9. Öğretim üye ve elemanlarımız ile idari personelimizin iş tatmin düzeylerini yükseltmek ve motivasyonlarını artırmak	1. Kurumsallaşma 2. Yenileşme 3. Uluslararasılaşma
Yıldız Teknik Üniversitesi	1. Eğitim –öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi 2. Araştırma geliştirme süreçlerinin iyileştirilmesi, 3. İdari ve destek süreçlerinin iyileştirilmesi, 4. Uygulama ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi	1. Araştırma ve Geliştirme Süreçlerinin İyileştirilmesi 2. Eğitim – Öğretim Süreçlerinin İyileştirilmesi 3. İdari ve Destek Süreçlerinin İyileştirilmesi 4. Uygulama ve Hizmet Süreçlerinin İyileştirilmesi

Tablo incelendiğinde 2006 yılında üniversitelerin öncelikli olarak amaçlarının yapılaşma, eğitim-araştırmaniteliğini artırma, uluslararası düzeyde faaliyet gösterme, finansal kaynak yaratma şeklinde kümelendiği görülmektedir. 2012 yılı itibariyle amaçların formülasyonu ODTÜ ve Süleyman Demirel Üniversitesi haricinde benzer şekilde sıralanmıştır. Bu iki üniversite stratejik amaç formülasyonunu gruplandırarak stratejik program şeklinde tasarlayarak stratejik amaçlarda dönüşüm sağlamışlardır. Örneğin ODTÜ Stratejik Planı 2011-2016strateji formülasyonunda aşağıdaki yapıyı kullanmaktadır. (ODTÜ, 2010:13)

Stratejik Program>

Alt-Stratejik Program>

Amaç>

Alt-Amaç>

Strateji>

Alt-Strateji>

4. Sonuç Yerine

TÜBİTAK tarafından 2000 yılında başlatılan Vizyon 2023 Projesinin ana temasını oluşturan “Cumhuriyetimizin 100. yılında, Atatürk’ün işaret ettiği muasır medeniyet seviyesine ulaşma hedefi doğrultusunda; bilim ve teknolojiye hakim, teknolojiyi bilinçli kullanan ve yeni teknolojiler üretebilen, teknolojik gelişmeleri toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme yeteneği kazanmış bir "refah toplumu yaratmak” ifadesini gerçekleştirilmesinde en önemli

görev üniversitelerimize düşmektedir. Üniversitelerin vizyonlarını ve misyonlarını bu bağlamda temellendirmeleri bir zorunluluk olarak değerlendirilebilir.

Misyon ve vizyon ifadeleri kağıt üzerinde kalmış bir yazı olarak değerlendirilip kalabileceği gibi bireylerin, kurumların ve toplumların geleceğini kökten değiştirip şekillendirme gücüne de sahiptir. Amerika'nın 1969'dan önce Aya insan gönderme vizyonu ve bu bağlamda geliştirilen Apollo misyonu bir örnek olarak anılabilir. Çin Halk Cumhuriyeti'nin 2050 yılında dünyanın en büyük ekonomisi olarak, yükseköğretimde dünya üniversiteler sıralamasında ilk 100'de bulunan üniversite sayısını artırma vizyonu başka bir örnektir. Dolayısı ile sistemleri harekete geçiren vizyonlar ve vizyonlara anlam katan misyonlar yapılarına göre anlam/güç kazanmaktadır.

Bu çalışmada 2006 yılında 5. Bilgi Yönetim ve Ekonomi Kongresi'nde sunulan bildiri ile aynı yöntem takip edilerek I. Grup Üniversitelerin misyon ve vizyonları analiz edilmeye çalışılmış ve aradan geçen beş yıllık dönemde ne gibi değişikliklerin yaşandığı aktarılmak istenmiştir. Önceki çalışmaya ek olarak üniversitelerin stratejik amaçları incelenmiş ve amaçlardaki değişim de ortaya konulmaya çalışılmıştır. 5 üniversitenin misyon ifadelerinde misyon kavramının özünü oluşturan ifadelerin yer almadığı, vizyon ifadelerinde ise temel hedeflerin olmasına rağmen renkli senaryolara ve net uzun dönemli hedeflere yer verilmediği gözlemlenmektedir. Bu durum, sağlam temellere (misyon) oturmamış gelecek inşasının (vizyon) başarı şansının ne düzeyde olacağı sorusunu zihinlerde canlandırmaktadır.

Üniversitelerde gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmalarının sadece üniversite için değil sistem düşüncesi gereği etkileşimde bulunduğu tüm kişi, kurum ve kuruluş açısından da etki sahibi olduğu bilinci ve geniş bir ile hazırlanmalı ve bu çalışmanın geleceği şekillendirerek sonraki çalışmalar açısından temel oluşturacağı unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- ABELL, D. F., 2006, "TheFuture of Strategy is Leadership", **Journal of Business Research**, Vol. 59, No. 3, ss. 310-314.
- AKBULUT, E., BAYRAM, Y., 2011, "A Comparative Analysis of Web-BasedCorporateMissionStatements", **AfricanJournal of Business Management**, Vol. 5, No. 23, ss. 10014-10022
- ALTINKURT, Y., YILMAZ, K., 2011, "İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme", **Akademik Bakış Dergisi**, S. 23, ss. 1-15
- Arçelik, 2005, **Faaliyet Raporu**, İstanbul.
- Balıkesir Üniversitesi Birinci Stratejik Planı (2006-2010), Balıkesir Ün. Ya., Balıkesir.
- Balıkesir Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2015), Balıkesir Ün. Ya., Balıkesir.
- BARCA, M., YILDIRIM, M. 2003, "Vizyon ve Misyon Bildirgeleri Sektörel Rekabet Dayanaklarını Ne Ölçüde Yansıtmaktadır?", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22- 24 Mayıs, Afyon, ss.189-190.
- Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planı (2010-2014), Boğaziçi Ün. Ya. İstanbul.
- BOYD, B. K., ELLIOTT, E. R., 1998, "A Measurement Model of Strategic Planning", **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 2, ss.181-192.
- COLLINS, C. J, PORRAS, J., I., 1996, "BuildingYourCompany'sVision", **Harvard Business Review**, September – October 1996, ss. 65-77.
- COLLINS, C. J, PORRAS, J., I., 1991, "OrganizationalVisionandVisionaryOrganizations", **California Management Review**, Vol. 34, ss. 30-52.
- COŞKUN, R. & GEYİK, M. (2004). Küresel firmaların misyon ifadeleri yerelliğe ne kadar vurgu yapıyor? XII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. 27- 29 Mayıs 2004, Bursa, ss. 287-294.
- CUMMINGS, S., DAVIES, J., 1994, "Brief Case: Mission, Vision, Fusion", **LongRange Planning**, Vol.27, No: 6, ss.147-150.

- ÇUHADAR, T., ÖZMEN, H. İ., 2008, "Mission Statement Institutional Family Business: A Content Analysis", **First International Conference On Management and Economics**, 28-29 May, Tirana, Albania, ss. 120-132.
- DOĞAN, H., 2008, "Örgütlerde Vizyon ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 10, No. 3, ss. 93-110.
- DOĞAN, S., 2000, İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildiri Geliştirme ve Önemi, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25- 27 Mayıs, Kayseri, ss. 187-204.
- Dokuz Eylül Üniversitesi Stratejik Planı (2006-2010), DEU Ya., İzmir.
- Dokuz Eylül Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2015), DEU Ya., İzmir.
- DRUCKER, P. F., (Çev. ÜÇCAN, F.), 1996, **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, T. İş Bankası Ya., İstanbul.
- ERDEM, A. R., 2005, "Üniversitenin Var Oluş Nedeni", **Pamukkale Ün. Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 17, ss.75-86.
- GENÇ, K. Y., 2012, "Searching for the Quality of the Mission Statements of Turkish Private Universities", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.16, No. 1, ss. 439-451.
- Hacettepe Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, Hacettepe Ün. Ya., Ankara.
- Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı (2007-2011), Hacettepe Ün. Ya., Ankara.
- İstanbul Teknik Üniversitesi Birinci Stratejik Planı (2006-2008), İTÜ Ya., İstanbul.
- İstanbul Teknik Üniversitesi Üçüncü Stratejik Planı (2008-2010), İTÜ Ya., İstanbul.
- İstanbul Üniversitesi 209-2013 Stratejik Planı, İstanbul Ün. Ya., İstanbul.
- Kalkınma Bakanlığı, <http://www.sp.gov.tr/spler.html>
- KARABULUT TEMEL, E., KÖSEOĞLU, M. A., 2010, "İşletmelerin Misyon İfadelerinde Paydaşlara/Etkileşenlere Yer Var mı? İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 27, ss. 191-198.
- KARABULUT, E. T., 2011, "A Content Analysis of The Mission Statements of Turkish State Universities", **VII. International Conference on Applied Business Research**, Nov. 28-Dec. 2, Johor Bahru, Malaysia.
- KÖSEOĞLU, M. A., KARABULUT TEMEL, E., 2008, "Sektörlere Göre Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögelerdeki Farklılaşmalar: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 9, No. 2, ss. 71-88.
- KÖSEOĞLU, M. A., Ocak, S., 2010, "Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletmelerin Sahiplik Yapısına Göre Değişir Mi?: Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi**, S. 13, No. 1, ss. 63-82.
- KÖSEOĞLU, M. A., 2008, "İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Ederler?: KOBİ' lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S. 15, No. 2, ss. 89-97.
- LATHAM, J. R., 1995, "Visioning: The Concept, Trilogy and Process", **Quality Progress**, Vol. 28., ss.65-68.
- MORRIS, R. J., 1996, "Developing a Mission for a Diversified Company", **Long Range Planning**, Vol. 29, No:1, ss.103-115.
- OECD (2011). Education at a Glance 2011: OECD Indicators. Paris
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2005-2010), ODTÜ Ya., Ankara.
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2016), ODTÜ Ya., Ankara.
- Özdemir, A. Z. Ö. 2005, "İşletmelerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Eşbiçimlilik", **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 12- 14 Mayıs, İstanbul, ss. 435-436.
- PAPATYA, G., 1998, "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim -Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi-", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 3, ss. 123-134.
- PAPATYA, G., HAZIR, K., 1999, "İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Stratejileri ve Eylem Planları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 4, ss. 143-166.
- POWELL, T. C., 1992, "Strategic Planning as Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 7, ss. 551-558.
- REEVES, D., B., 2007, "Making Strategic Planning Work", **Educational Leadership**, Vol. 64, No. 4, ss. 86-87.
- ROBINSON, R. B., 1982, "The Importance of Outsiders in Small Firm Strategic Planning", **Academy of Management Journal**, Vol. 215, No. 1, ss. 80-93.
- SENGE, P. (Çev. İLDENİZ, A., DOĞUKAN, A.), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Ya., İstanbul, 1996, s. 165

Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2006-2010), SDÜ Ya., Isparta.

Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planı (2011-2015), SDÜ Ya., Isparta.

TOFTOY, C. N., CHATTERJEE, J., 2004, “MissionStatementsandthe Small Business”, **Business StrategyReview**, Vol. 15, ss. 41-44.

TOKAY, N. 2006, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Eğitim Semineri” **TEPAV**, <http://www.tepav.org.tr/> (28.06.2006).

ÜLGEN, H.,MİRZE, K., 2004,**İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Ya., İstanbul.

Yıldız Teknik Üniversitesi 2007-2010 Stratejik Planı, YTÜ Ya., İstanbul.

Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Plan 2011-2015, YTÜ Ya., İstanbul.

YURTSEVEN, H. R.,2003, İşletmelerde Misyon İfadesinin Stratejik Yönü: Türkiye’ deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22- 24 Mayıs, Afyon, ss. 179-188.