



Devlet Üniversitesi Stratejik Planlarının Kurumsallaşma Açısından İncelenmesi*

Analyzing Public University Strategic Plans in terms of Institutionalization


Zeynep Bumin-Süzen, Nurcan Turan-Oluk, Özge Özkartal, Emre Çakır

Yazar Bilgileri

Zeynep Bumin-Süzen 
Öğr. Gör. Dr., Gazi Üniversitesi,
Eğitim Yönetimi,
zeynepbumin@gazi.edu.tr

Nurcan Turan-Oluk 
Doç. Dr., Gazi Üniversitesi,
Kimya Eğitimi,
nurcanturan@gazi.edu.tr

Özge Özkartal 
Gazi Üniversitesi, Strateji
Geliştirme Daire Başkanlığı,
ozge.erbakan@gazi.edu.tr

Emre Çakır 
Gazi Üniversitesi, Strateji
Geliştirme Daire Başkanlığı,
cakir.emre@gazi.edu.tr

ÖZ

Kamu örgütlerinde etkililiği sağlamak, yönetimin bilim olarak gelişmeye başladığı 20. yüzyıldan itibaren tartışılan bir konu olmuştur. Kamu kurumlarının görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi için kaynaklarını doğru yönlendirmesinde işlevsel araçlardan birisi stratejik yönetimidir. Stratejik yönetim kavramının en önemli parçası kurumun var olan tüm kaynaklarını belirlediği amaçlar doğrultusunda kullanmasını sağlayan stratejik planlamadır. Üniversiteler için önemli kavramlardan birisi kurumsallıktır. Bu çalışmanın amacı devlet üniversitelerinin stratejik planlarında kurumsallaşmaya yönelik amaç, hedef ve performans göstergelerinin incelenmesidir. Bu amaçla çalışma nitel yaklaşımla ele alınarak doküman incelemesi yöntemiyle yürütülmüştür. Çalışmada tümevarımsal ve tümdengelimsel analizler birlikte kullanılmıştır. Örneklemde yer alan 26 üniversitenin kurumsallaşma kapsamında 26 amacı, bu amaçlar altında 94 hedefi ve 379 performans göstergesi olduğu belirlenmiştir. Üniversitelerin kurumsallaşma kapsamında belirlediği amaçların kurumsal kapasitenin geliştirilmesine ve paydaşlarla ilişkilerin iyileştirilmesine odaklandığı tespit edilmiştir. Üniversitelerin stratejik planlarında yer alan hedeflerin paydaşlarla ilişkiler, kurumsal kapasite, yönetim sistemleri ve kalite güvence mekanizmaları temalarında olduğu tespit edilmiştir. Tüm üniversitelerde fiziki altyapının iyileştirilmesinin teknolojik altyapının iyileştirilmesinden daha ön planda tutulduğu görülmüştür. Kategorilerdeki performans göstergelerinin toplamdaki yüzde dağılımları incelendiğinde fiziki altyapı kategorisi, insan kaynakları yönetimi kategorisi ve memnuniyet kategorisinin öne çıktığı belirlenmiştir. Bu durum üniversitelerin öncelikli olarak fiziki altyapıya, insan kaynaklarının gelişimine ve de memnuniyete odaklandığını göstermektedir.

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler
Yükseköğretim
Stratejik yönetim
Stratejik planlama

Keywords
Higher education
Strategic management
Strategic planning

Makale Geçmişi
Geliş: 09.12.2024
Kabul: 07.03.2025

ABSTRACT

Ensuring effectiveness in public organizations has been a topic of discussion since the 20th century. One of the most functional tools for public institutions in using their resources effectively to fulfill their duties is strategic management. The most important part of strategic management is strategic planning. On the other hand, one of the important concepts for universities is institutionalisation. Accordingly, the purpose of this study is to examine the goals, objectives and performance indicators on institutionalization in the strategic plans of public universities. For this purpose, the study was conducted with a qualitative approach using document analysis method. Inductive and deductive analyses were used together. It was determined that a total of 26 sample universities had 26 goals on institutionalization, 94 objectives under these goals and 379 performance indicators. It was determined that the goals within the scope of institutionalization focused on developing institutional capacity and improving relations with stakeholders. It was determined that the objectives were in the themes of relations with stakeholders, institutional capacity, management systems and quality assurance mechanisms. It was observed that improvement of physical infrastructure was given more priority than improvement of technological infrastructure. When the total percentage distribution of performance indicators in categories was examined, it was determined that the physical infrastructure category, human resources management category and satisfaction category were prominent. This situation shows that universities primarily focus on physical infrastructure, human resources development and satisfaction.

* Bu çalışmanın bir kısmı 15. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Makale Türü

Araştırma

Önerilen Atıf Bumin-Süzen, Z., Turan-Oluk, N., Özkartal, Ö., & Çakır, E. (2025). Devlet üniversitesi stratejik planlarının kurumsallaşma açısından incelenmesi. *TEBD*, 23(1), 455-481. <https://doi.org/10.37217/tebd.1598548>

Giriş

Örgütler, belirli amaçlara ulaşmak üzere çalışan, faaliyetleri belirli amaçlar doğrultusunda yapılandırılmış ve koordine edilmiş, dış çevre ile bağlantılı sosyal yapılanmalar olarak öne çıkmaktadır (Daft, 2015). Örgütler, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri karmaşık amaçlara ulaşmak üzere bir araya gelerek oluşturdukları yapılanmalardır (Şimşek ve Çelik, 2018). Üniversiteler de eğitim, araştırma ve topluma hizmet amaçlarını bünyelerinde birleştiren, toplumdan etkilenen ve toplumu etkileyen önemli örgütlerden biridir (Bingöl, 2012).

Kamu örgütlerinde etkililiği sağlamak, yönetimin bilim olarak gelişmeye başladığı 20. yüzyıldan itibaren tartışılan bir konu olmuştur. Bu kapsamda özellikle 1980'li yıllardan sonra Kamu İşletmeciliği Yaklaşımı stratejik planlama ve kalite yönetimi gibi özel sektöre has yönetim stratejilerinin kamu yönetimine uyarlanması kamuda etkililiği ve verimliliği sağlayacağı görüşünü savunarak ön plana çıkmıştır (Bingöl, 2012; Ferlie vd.'den aktaran Tetik, 2023).

Bir kamu kurumunun görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi, amaç ve hedeflerine ulaşması için kaynaklarını en uygun çıktının elde edilmesi için doğru yönlendirmesinde en işlevsel araçlardan birisi stratejik yönetimidir (Tetik, 2023). Stratejik yönetim, örgütün çevresiyle ilişkisine yön veren, faaliyet gösterdiği alanda kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan bir özelliğe sahiptir (Akgemci, 2015). Stratejik yönetime ilişkin alanyazında birçok tanım ve araştırma bulunmakta olup çoğunun stratejik yönetimin planlama, kaynak yönetimi ve kontrol bileşenlerinden oluştuğu görülmektedir (Coşkun, 2011).

Stratejik yönetim bileşenlerinden planlama ve kaynak yönetimi noktasında ülkemizdeki kamu yönetimi yaklaşımları, sınırlı kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması amacıyla yapılan ekonomik reformlarla şekillenmiştir. 1963 yılı itibarıyla geçilen planlı kalkınmayla birlikte kamu yönetiminde olduğu gibi üniversite yönetimlerinde de stratejik yönetim yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır. Bu kapsamda “kamu kaynaklarının stratejik önceliklere göre dağıtılması”, “yükseköğretim kurumlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi” gibi yönetsel yöntemler temel ilke olarak 2001-2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planıyla benimsenmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2000).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planının uygulama döneminde uluslararası düzeyde yürütülen projeler kapsamında kamu yönetiminde pek çok çalışma yürütülmüş, kamu mali yönetiminde reformlar yapılmıştır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015). Bu bağlamda 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunuyla birlikte stratejik planlama ve performans esaslı bütçe uygulamalarıyla hedefe yönelik yönetime sistemli bir geçiş başlamıştır (Akkuş, 2023).

Stratejik Planlama

Stratejik yönetim kavramının en önemli parçası kuşkusuz kurumun var olan tüm kaynaklarını belirlediği amaçlar doğrultusunda kullanmasıdır. Bunun en etkili aracı ise planlamadır. Kurum kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlayan bir yöntem olarak tanımlanabilecek olan planlama kavramı, stratejik yönetim içerisinde kurumun amaçlarına ulaşmak üzere faaliyet gösterirken karşılaşılabileceği sorunları önceden kestirerek çözmesi için bir yöntem olarak tanımlanabilir (Çelebi, 2018). Diğer bir ifade ile planlama, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda kurumsal kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasıdır (Gözlükaya, 2007). Stratejik planlama ise Dursun (2004) tarafından kurumun varlık nedeni, mevcut durumu, sahip olduğu değerlerden yola çıkarak geleceğe ilişkin bir vizyon belirlemesi, bu vizyona ulaşmasını sağlayacak amaç ve hedefleri saptaması ve bu hedeflere ulaşma düzeyini ölçmesini sağlayacak göstergeleri belirlemesi olarak tanımlanmaktadır (aktaran Gözlükaya, 2007).

Stratejik planlama ile ilgili yapılan bu tanımlamalar stratejik planın amacını ve kuruma sağladığı faydaları da ortaya koymaktadır. En temele inildiğinde stratejik planın amacı, kurumun sahip olduğu mevcut kaynakları değerlendirmesini sağlayarak kurumun faaliyet gösterdiği alanda farklılık yaratabileceği ve rekabet avantajı sağlayabileceği konulara yönelik hedefleri tespit etmesidir (Dağlar, 2019). Dolayısıyla stratejik planlama sadece geleceğe yönelik faaliyetleri planlama amacıyla değil kurumun sahip olduğu kaynakları etkili kullanmak için etkin bir tasarımda bulunma amacını da taşır (Gündüz, 2020).

Stratejik Plan Bileşenleri

Temel amacı kurumun bulunduğu konumdan yola çıkarak gelecekte ulaşmak istediği ideal durumu belirlemesi olan stratejik planın bu ideale ulaşma konusunda başarılı olmasını güvence altına alan bazı temel bileşenleri içermesi aynı zamanda planın uygulanabilirliğini sağlaması açısından da önemlidir. Bu bileşenlerden ilki stratejik planda belirlenen ideal resme yani vizyona ulaşmasının basamaklarını somutlaştıran amaçlardır. Amaçlar, kurumun faaliyetlerine ilişkin belirlediği politikaların uygulanmasıyla ortaya çıkacak sonuçların kavramsal olarak ifade edilmesidir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı [CSBB], 2021, s. 41). Amaçlar en genel şekli ile kurumun plan dönemi sonunda ulaşmayı planladığı genel sonuçlardır (Çelebi, 2018; Dinçer, 2007). Diğer bir ifade ile amaçlar kurumun belirli bir sürede gerçekleştirmek ve ortaya koymak istediği sonuçların karara bağlanmasıdır (Dağlar, 2018).

Stratejik planda yer alan hedefler ise belirlenen uzun vadeli amaçların daha da somutlaştırılarak plan çerçevesinde kurum için bir yol haritası oluşturulmasıdır. Bu bağlamda hedefler, amaçlara ulaşmak için zaman ve kaynakların daha açıkça ifade edilmesi olarak tanımlanabilir (Dağlar, 2018; Dinçer, 2007). Hedeflerin uygulanabilirliğini artırmak üzere amaçlarla ve

durum analizinde ortaya konan hususlarla uyumlu olması, açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi, somut, ölçülebilir, gerçekçi, sonuç odaklı olması ve zaman çerçevesinin belirlenmesi önemlidir (CSBB, 2021).

Stratejik planda yer alan hedeflerin ölçülebilir olması en önemli özelliklerindedir. Planın bunu sağlayan bileşeni performans göstergeleridir. Performans göstergelerinin belirlenmesinin amacı hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının anlaşılmasıdır (Önen ve Uysal, 2021, s.68). Bunu sağlamak üzere performans göstergelerinin miktar ve zaman boyutları ile ifade edilmesi etkili bir yöntemdir (CSBB, 2021). Çınar ve Tütünsatar (2017) “ölçmeye imkân sağlamayan göstergelerin, karşılaştırmalı analiz yapmaya fırsat veremeyeceğinden dolayı oluşturulan planın kurumlardaki etkisini izlemenin mümkün olamayacağını” ifade etmektedir. Bu nedenle stratejik planda kurumun sahip olduğu kaynaklara yönelik girdi göstergeleri, ortaya koyduğu faaliyetlere ilişkin çıktı göstergeleri, kurumun sunduğu hizmetlerin etki düzeyini ölçen sonuç göstergeleri, paydaş beklentilerini ölçmeye yönelik kalite göstergeleri ile girdilerle çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik göstergelerine yer vermeleri önemlidir (CSBB, 2021).

Kurumsallaşma Kavramı ve Önemi

Kurumsallaşma, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için kişisel tutumlardan bağımsız olarak kurallar, standartlar ve tanımlanmış süreçlerle kurumsal bir kimlik oluşturulması olarak tanımlanabilir (Özen, 2019). Diğer bir ifade ile kurumsallaşmanın ana hedefi bir örgütte kişilerden bağımsız olarak işleyiş ve süreçlerin örgütün kendine has oluşturduğu bir sistem içerisinde yürümesinin sağlanmasıdır (Aylan ve Koç, 2017). Bu tanımlardan yola çıkarak kurumsallaşmanın temelinde bir örgütün faaliyetlerini yerine getirmede kuruma özgü yöntemlerin oluşturularak bunların standartlaşmasının olduğu söylenebilir (Halis ve Ay, 2017). Formalleşme, karar ve eylemler arasında tutarlılık sağlama, güçlü bir örgüt kültürü oluşturma, hesap verebilirlik ve profesyonelleşme örgütlerin kurumsallaşma sürecinde yerine getirdiği faaliyetler arasında yer almaktadır (Özen, 2019). Bir örgütte kurumsallaşma, örgüte has süreçlerin, yapıların, stratejilerin, bakış açısının ve yeterliliklerinin geliştirilerek rekabet avantajı sağlanması açısından önemlidir (Selznick, 1996). Kurumsallaşma için önemli kriterler arasında tüm kurum çalışanları için bağlayıcı olan temel değerlerin, genel amaçların ve örgüt kurallarının yazılı bir şekilde ifade edilmesi, örgütte faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzmanlaşmaya önem verilmesi, örgütte görev, yetki ve sorumlulukların açık şekilde ifade edildiği formal bir yapının oluşturulması, katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Aylan ve Koç, 2017).

Kurumsallaşma, örgütün çevresel faktörlere uyumunu artırarak kurumun devamlılığını sağlaması, kurumun yüksek performans göstermesini desteklemesi, örgütte faaliyetlerin belirli standartlar çerçevesinde daha etkin ve başarılı bir şekilde yürütülmesi, artan rekabet ortamında

sürdürülebilir bir yapıya kavuşma konularında örgütlere avantaj sağlaması bakımından her örgüt için stratejik öneme sahip bir konu olarak ön plana çıkmaktadır (Özen, 2019). Bu bağlamda kurumsallaşmayı destekleyecek bir stratejik planlama süreci, alanyazında kurumsallaşmanın önemli boyutları arasında değerlendirilmektedir (Aylan ve Koç, 2017).

Bir üniversitenin temel özellikleri bilimsellik, evrensellik, özerklik ve kurumsallık olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2012). Bu bağlamda bu araştırmanın amacı üniversitelerin başlıca özellikleri arasında yer alan bu kavramın, üniversitelerin gelişiminin desteklenmesinde önemli bir araç olan stratejik planlarında nasıl ele alındığını ortaya koymak üzere kurumsallaşma yönünde belirledikleri amaç, hedef ve performans göstergelerini analiz ederek üniversitelerin kurumsallaşma kavramına ilişkin algılarını değerlendirmektir.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı devlet üniversitelerinin stratejik planlarında kurumsallaşmaya yönelik amaç, hedef ve performans göstergelerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışma nitel yaklaşımla ele alınmış bir temel araştırmadır. Temel araştırmanın amacı anlamak ve açıklamaktır (Patton, 2014). Temel araştırmalar eğitim ve yönetim alanlarında sıklıkla kullanılır. Veriler gözlemler, görüşmeler veya doküman analizi ile toplanabilir (Merriam, 2015). Bu çalışmada veriler doküman incelemesi yöntemi ile elde edilmiştir. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Tanrıoğen, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Karasar (2012) ise doküman incelemeyi “belgelere dayalı tarama” olarak nitelendirir ve birtakım yazılı dokümanları analiz etmek için kullanılan nitel bir araştırma yöntemi olarak tanımlar.

İncelenen Dokümanlar

Bu çalışmada devlet üniversitelerinin stratejik planlarında kurumsallaşmaya yönelik amaç, hedef ve performans göstergelerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Üniversitelerin Stratejik Planları kurumsal düzeyde temel doküman olduğu için üniversitelerin internet sayfalarında yayımlanmaktadır. Türkiye’de 129 adet devlet üniversitesi bulunmaktadır. Bu üniversitelerden iki tanesi aktif olarak faaliyet göstermemekte olduğundan stratejik planları da bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışma grubu 127 üniversite arasından seçilmiştir. Kurumsallaşma, örgütler açısından sadece kuramsal bir kavram olmanın ötesinde örgütün hayatı boyunca devam eden bir süreci olarak tanımlanabilir (Özen, 2019). Dolayısıyla kurumların kuruluş yılı ve faaliyet gösterdikleri süre kurumsallaşma açısından önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bundan hareketle, incelenecek dokümanların belirlenmesi için Türkiye’deki 127 devlet üniversitesi kuruluş yıllarına göre üç gruba ayrılmıştır: 1980 öncesi, 1980-2010 arası, 2010 sonrası. 1981 yılında yürürlüğe konan 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ülkemizde yükseköğretimin yapılanması ve yönetimi açısından önemli bir dönüm noktasıdır. Bununla birlikte Türk kamu yönetiminde kurumların stratejik plan hazırlaması

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile tüm kamu kurumları için bir zorunluluk olmuş, Kanunun tüm maddelerinin yürürlüğe girmesi 2006 yılı itibariyle olmuş dolayısıyla stratejik planlama anlayışının yaygınlaşması 2000’li yılların ikinci yarısından itibaren hız kazanmıştır (Dölkeleş ve Özer, 2021). Bu nedenle çalışma grupları oluşturulurken iki kriter olarak Yükseköğretim Kanununun yürürlüğe girmesi ve 5018 Sayılı Kanun’un kurumlarda yaygınlaşması belirlenmiştir. İncelenen dokümanlara ait bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışmada İncelenen Üniversite Dokümanlarına Ait Bilgiler

<i>Kuruluş Yılı</i>	<i>Toplam</i>	<i>İncelenen</i>
1980 öncesi	18	4
1980-2010 arası	83	17
2010 sonrası	26	5
Toplam	127	26*

*Toplam üniversite sayısının %20’si çalışmada incelenmiştir.

Çalışmaya dahil edilen üniversitelerin stratejik plan dönemleri incelendiğinde beş üniversitenin 2021-2025; üç üniversitenin 2022-2026; dokuz üniversitenin 2023-2027 ve dokuz üniversitenin 2024-2028 plan döneminde olduğu belirlenmiştir. Çalışmaya dahil edilen üniversitelerin Stratejik Planları ve bu planlardaki Kurumsallaşma ile ilgili amaç, hedef ve performans göstergeleri çalışmanın verilerini oluşturmuştur.

Verilerin Analizi

Nitel yaklaşımla doküman analizi yapmak için içerik analizi kullanılabilir (Merriam, 2015). Bu çalışmada verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve bunların anlaşılabilir bir biçimde düzenlenerek yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Çalışmada tümevarımsal ve tümdengelsel analizler birlikte kullanılmıştır. Tümevarımsal analiz, verilerden tema ve kategorilerin keşfedilmesi anlamına gelirken tümdengelsel analiz ise verilerin önceden var olan temalara göre analiz edilmesidir (Patton, 2014). Nitel veri analizinin önemli bir aşaması kodlamadır. Kodlama kurama dayalı veya verilerden yola çıkarak oluşturulmuş kategori etiketlerinin verilerle ilişkilendirilmesi işidir. Bu süreçte aynı veri parçasına içeriğin zenginliğine bağlı olarak farklı kodlar atanabilir (Cohen vd., 2021). Nitel analizde, özellikle başlangıçta içerik analizi ile kodlar elde edilirken tümevarım yaklaşımı esas alınır (Patton, 2014). İçerik analizinde temel amaç, birbirine benzeyen verileri belirli temalar altında bir araya getirmek ve bunları anlaşılabilir bir biçimde düzenlemek ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

İçerik analizinde kodlama süreci verilerin tekrar tekrar gözden geçirilmesini ve çıkarılan kodlar üzerinde tekrar tekrar çalışılmasını gerektirir. Ayrıca birden fazla araştırmacının veri analizinde birlikte çalıştığı durumlarda kodlayıcılar arası tutarlılığın da belirlenmesi gerekir (Yıldırım

ve Şimşek, 2008). Kodlayıcılar arası tutarlılık Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen formüle göre hesaplanmıştır. Tablo 2’de hesaplanan kodlayıcılar arası uyum yüzdeleri görülmektedir. Kodlayıcılar arası tutarlılık için genellikle kullanılan ölçüt %80 mutabakattır (Fraenkel vd., 2011). Bu çalışmada uygulanan döngüsel kodlama ile kodlayıcılar arası tutarlılık nihai kodlamada (3. döngü) %95 düzeyinde hesaplanmıştır.

Tablo 2. Kodlayıcılar Arası Tutarlılık Düzeyleri

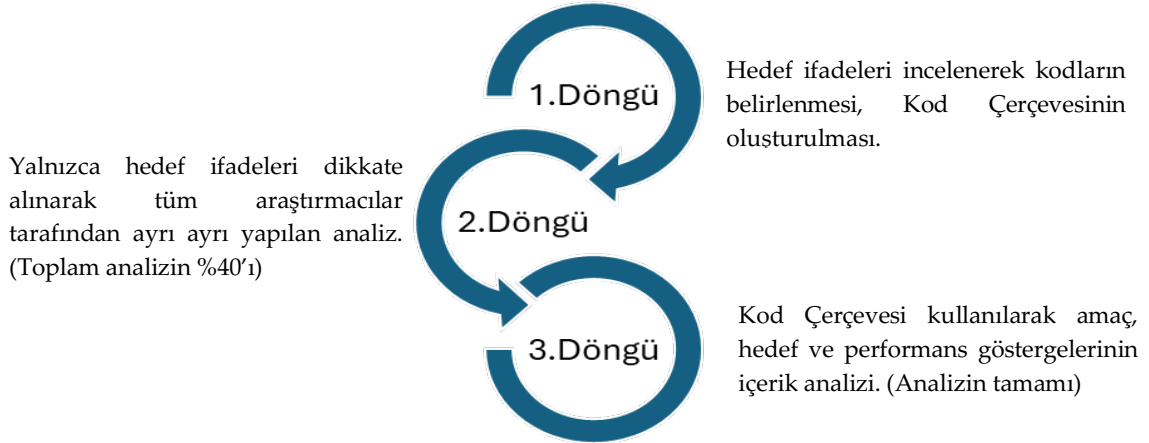
<i>Kodlayıcılar</i>	<i>Düzyey</i>
1×2	95%
1×3	96%
1×4	96%
2×3	96%
2×4	95%
3×4	95%

Bu çalışmada verilerden içerik analizi ile kod ve temalar oluşturulurken döngüsel bir süreç izlenmiştir.

1. *Döngü:* Dört araştırmacı ayrı ayrı analiz yaparak hedef ifadeleri için kod ifadelerini belirlemiştir. Ardından araştırmacıların tümünün katıldığı bir oturumla; Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından yayınlanan Kurum İç Değerlendirme Kılavuzu (Sürüm 3.2), Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayınlanan Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinden (Sürüm 1.1) faydalanılarak ve araştırmacılar tarafından bireysel olarak önerilen kod ifadeleri de göz önünde bulundurularak Tablo 3’te verilen Kod Çerçevesi hazırlanmıştır. Tablo 4’te temaların operasyonel tanımları yer almaktadır. Kodlar ister önceden belirlenmiş olsun ister zaman içinde evrimleşmiş olsun, kodlayıcının zaman içindeki tutarlılığını sağlayabilmesi veya çok sayıda araştırmacının kodlarken aynı olguyu düşünmesi için kod ifadelerine net operasyonel tanımların yapılması zaruridir (Miles ve Huberman, 1994).

2. *Döngü:* Hedef ifadeleri için yapılan içerik analizi sırasında, analizin %40’ı tamamlandıktan sonra dört araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılan analizler birlikte incelenmiştir. Yapılan inceleme sırasında yalnızca hedef ifadesine bakılarak analiz yapıldığında, ifadelerin net olmayışından dolayı kodlayıcılar arasındaki tutarlılığın düşük olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle hedeflerin kodlanması sırasında, ifadenin anlaşılabilmesi için göstergelere de bakılmasına karar verilerek analize baştan başlanmıştır.

3. *Döngü:* Örneklemde yer alan 26 üniversitenin kurumsallaşma kapsamındaki amaç ifadeleri, bu amaçlar altındaki hedefleri ve bu hedefleri takip etmek için geliştirilmiş performans göstergeleri dört araştırmacı tarafından Tablo 3’te verilen kod çerçevesi ve Tablo 4’te verilen operasyonel tanımlar göz önünde bulundurularak ayrı ayrı analiz edilmiştir.



Şekil 1. Veri analiz döngüsü

Tablo 3. Kod Çerçevesi

Ana Tema	Kodlar
Kalite Güvencesi Mekanizmaları	Kalite Güvence Sistemi
	İç Kontrol/İç Denetim
	Akreditasyon ve Belgelendirme
Yönetim Sistemleri	Kalite Kültürü
	Bilgi Yönetim Sistemi
	İnsan Kaynakları Yönetimi
Paydaşlarla İlişkiler	Finansal Yönetim
	Paydaş Katılımı
	Kurumsal Aidiyet
	Memnuniyet
	Mezun Takip
Kurumsal Kapasite	Kurum Kültürü
	Kurumsal Tanınırlık
	Fiziki Altyapı
	Teknolojik Altyapı

Tablo 4. Kodlamada Kullanılan Temaların Operasyonel Tanımları

Ana Tema	Operasyonel Tanım
Kalite Güvencesi Mekanizmaları	Williams (2016) kalite güvencesini kaliteyi sağlamak, sürdürmek ve geliştirmek için oluşturulmuş prosedürler, politikalar, sistemler ve uygulamaların tümü olarak tanımlamaktadır (s. 97). Kalite güvencesi mekanizmaları ise kalite güvencesini tahsis etmek üzere yürütülen KİDR kılavuzunda yer alan kalite güvence sistemine dair mekanizmalar (Yükseköğretim Kalite Kurulu [YÖKAK], 2024), iç kontrol, iç denetim, program akreditasyonu gibi çalışmaları kapsar.
Yönetim Sistemleri	Kurumun, stratejik hedeflerine ulaşmasını güvence altına almak amacıyla sahip olduğu finansal, insan ve bilgi kaynakları ile ilgili sistemlerdir (YÖKAK, 2024). Bilgi yönetim sistemleri, insan kaynakları yönetimi ve finansal yönetim ile ilgili ifadeler bu tema altında ele alınmıştır.
Paydaşlarla İlişkiler	Paydaş; kurumun sunduğu hizmetlerle ilgisi olan, kurumun hedeflerinden etkilenen veya hedeflerini etkileyen bütün kişi, grup veya kurumlardır (Freeman ve McVea, 2001). Kurumun, iç ve dış paydaşlarını stratejik kararlara ve süreçlere dahil etmesi için gerekli sistemleri oluşturması ve yönetmesi beklenmektedir (YÖKAK, 2024). İç ve dış paydaşların karar alma ve yönetim süreçlerine dahil edilmesine ve iç-dış paydaşların kuruma yönelik algılarına ilişkin tüm ifadeler bu tema altında ele alınmıştır.
Kurumsal Kapasite	Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde; kurumsal kapasite kavramı insan kaynakları, fiziki ve teknolojik altyapı kaynaklarını içerecek şekilde ele alınmaktadır. Bununla birlikte bu çalışma kapsamında, YÖKAK Kılavuzundaki yaklaşım doğrultusunda insan kaynakları yönetimi, yönetim sistemleri ana teması altında incelenmiştir.

Bulgular

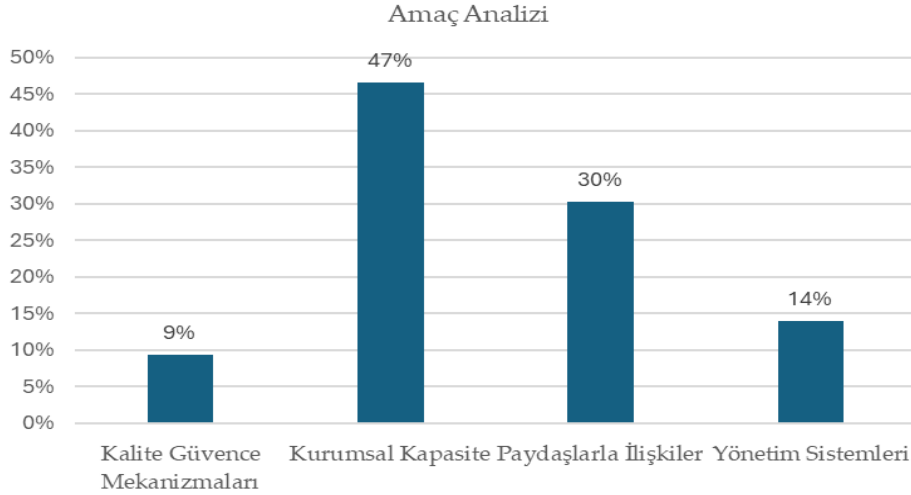
Betimsel Analiz

Tablo 5'te çalışma kapsamında incelenen üniversitelerin amaç, hedef ve gösterge sayıları görülmektedir. Kuruluş yılı 1980-2010 arasında olan 17 üniversiteden bir tanesinin kurumsallaşma amacı olmadığı ve 2010 sonrası kurulan 5 üniversiteden birinin kurumsallaşma kapsamında iki amacı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. Üniversitelerin Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi Sayıları

Kuruluş Yılı	Üniversite Sayısı	Amaç Sayısı	Hedef Sayısı	Gösterge Sayısı
1980 öncesi	4	4	17	69
1980-2010 arası	17	16	55	233
2010 sonrası	5	6	22	77
Toplam	26	26	94	379

Amaç Analizi

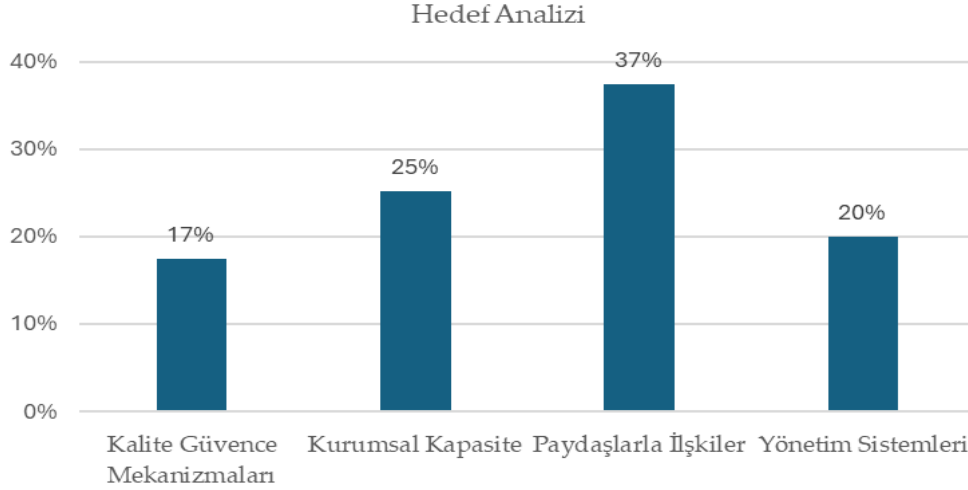


Şekil 2. Üniversitelerin kurumsallaşma amaçlarının temalara dağılımı

İncelenen 26 üniversiteden 24 tanesinin kurumsallaşma kapsamında 1 amacı, 1 tanesinin 2 amacı olduğu ve 1 üniversitenin de kurumsallaşma amacı olmadığı tespit edilmiştir. Üniversitelerin kurumsallaşma amaçları Tablo 3'te verilen kod çerçevesi kullanılarak içerik analizi ile incelenmiştir. Amaç ifadeleri doğası gereği kapsamlı ifadeler olduğu için bir amaç ifadesinin birden çok temaya hizmet ettiği görülmüştür. Bu kapsamda 26 amaç ifadesi için 43 kodlama yapılmıştır. İncelenen 26 amaç ifadesi dikkate alındığında %47 ile "kurumsal kapasite" kavramının ön plana çıktığı (20/43) belirlenmiştir. Ardından sırasıyla paydaşlarla ilişkiler (%30), yönetim sistemleri (%14) ve kalite güvence mekanizmaları (%9) gelmektedir. Üniversitelerin kurumsallaşma kapsamında daha çok kurumsal kapasitenin geliştirilmesine odaklandığı, bu kapsamda da fiziki ve teknolojik altyapının geliştirilmesine dair amaçlar belirlediği tespit edilmiştir. Paydaşlarla ilişkiler temasında ise üniversitelerin paydaş katılımı, kurum kültürü, kurumsal aidiyet ve memnuniyet gibi kavramlara

ağırlık verdiği belirlenmiştir. Stratejik planlarda öne çıkan 3. tema olan yönetim sistemlerinde ise daha çok bilgi yönetim sistemi ve insan kaynakları yönetimine vurgu yapıldığı görülmüştür. Kalite güvence mekanizmaları temasında üniversitelerin, kalite kültürü, akreditasyon ve kalite güvence sistemlerini tesis etmeye yönelik amaçlar belirlediği tespit edilmiştir.

Hedef Analizi



Şekil 3. Üniversitelerin hedeflerinin temalara dağılımı

Örnekleme alınan üniversitelerin kurumsallaşma amacı altında belirlediği hedefler analiz edildiğinde; paydaşlarla ilişkiler (%37), kurumsal kapasite (%25), yönetim sistemleri (%20) ve kalite güvence mekanizmaları (%17) olmak üzere dört ana tema altında toplandığı belirlenmiştir.

Hedef ifadelerinin tema ve kategorilere dağılımı açısından Tablo 6 incelendiğinde kalite güvence mekanizmaları temasında kalite güvence sistemleri kategorisinin en yüksek yüzde ile öne çıktığı (%60) görülmektedir. Bu kapsamda üniversitelerin kalite güvence sistemini geliştirmeye yönelik hedeflere ağırlık verdiği söylenebilir. Yönetim sistemleri temasında ise hedeflerin ağırlıklı olarak insan kaynakları yönetimi kategorisinde toplandığı, üniversitelerin daha çok insan kaynağının geliştirilmesine yönelik hedefler belirlediği görülmektedir (%61). Paydaşlarla ilişkiler teması, temadaki alt kategori sayısı ve kategorilerdeki toplam frekans açısından en yoğun temadır. Bu temada kurumsal aidiyet (%26) ve memnuniyete (%26) dair hedeflerin ağırlıkta olduğu belirlenmiştir. Kurumsal kapasite temasında daha çok fiziki altyapının (%59) iyileştirilmesine odaklanan hedeflerin çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında hedefler kapsamında üniversitelerin daha çok mekânsal iyileştirmeler ve memnuniyet düzeylerine odaklandığı söylenebilir.

Hedeflerin kategorik olarak toplam hedeflere oranı incelendiğinde fiziki altyapı kategorisindeki hedef sayısının en yüksek yüzde ile öne çıktığı belirlenmiştir (%18). Bunu %15 ile insan kaynakları yönetimi ve %13 ile kalite güvence sistemi ve yine %13 ile teknolojik altyapı izlemektedir.

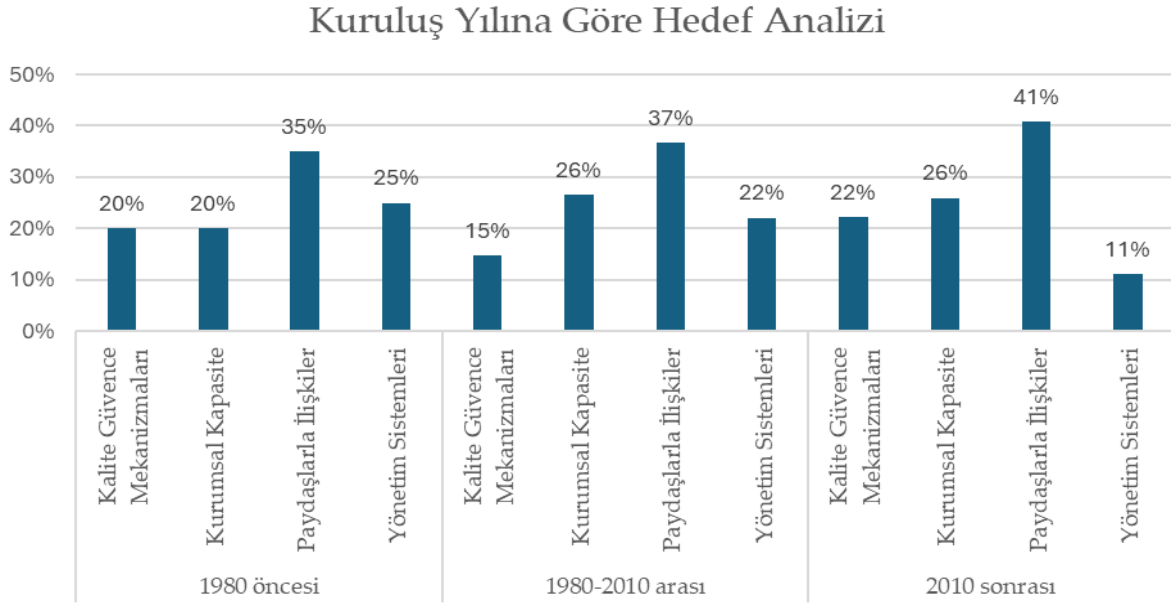
Tablo 6. Hedef İfadelerinin Tema ve Kategorilere Göre Yüzde Dağılımı

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Örnek Hedef İfadesi</i>	<i>Temadaki Yüzde %</i>	<i>Toplamdaki Yüzde %</i>
Kalite Güvence Mekanizmaları	Akreditasyon ve Belgelendirme	Akredite olmuş eğitim-öğretim program sayısını artırmak	5	1
	İç Kontrol/İç Denetim	İç Kontrol Sisteminin kurulmasını sağlamak ve etkinliğini artırmak	20	4
	Kalite Güvence Sistemi	Sürdürülebilir ve bütünlük kalite güvence sistemi güçlendirilecektir.	60	13
	Kalite Kültürü	Sürdürülebilir kalite kültürünü sağlamak	15	3
Yönetim Sistemleri	Bilgi Yönetim Sistemi	Dijital dönüşüm ve Bütünlük Bilgi Yönetim Sistemini geliştirmek.	26	6
	Finansal Yönetim	Merkez bütçe dışı gelirlerini en az %10 arttırmak	13	3
	İnsan Kaynakları Yönetimi	İnsan kaynaklarının geliştirilmesi	61	15
Paydaşlarla İlişkiler	Kurum Kültürü	Kurumsal performansı ve aidiyeti artırmak, kurum kültürünü güçlendirmek*	16	7
	Kurumsal Aidiyet	Paydaş memnuniyetini artırmak ve kurumsal aidiyeti geliştirmek**	26	12
	Kurumsal Tanınırlık	Kurumsal tanınırlığın ve iş birliklerinin artırılması	16	7
	Memnuniyet	Üniversitemiz personelinin Üniversiteden memnuniyet oranını her yıl yüzdesel olarak iki puan artırmak	26	12
	Mezun İzleme	Mezunlarla iletişim ve iş birliğinin güçlendirilmesini sağlamak	5	2
	Paydaş Katılımı	Paydaşlarla iş birliğini ve iletişimi artırmak	12	5
Kurumsal Kapasite	Fiziki Altyapı	Fiziki altyapının iyileştirilmesi	59	18
	Teknolojik Altyapı	Yeni dijital uygulamalar geliştirerek Üniversitemizin dijital altyapısını güçlendirmek	41	13

*Hedef ifadesi hem kurumsal aidiyet hem de kurum kültürü kategorisinde kodlanmıştır.

**Hedef ifadesi hem kurumsal aidiyet hem de memnuniyet kategorisinde kodlanmıştır.

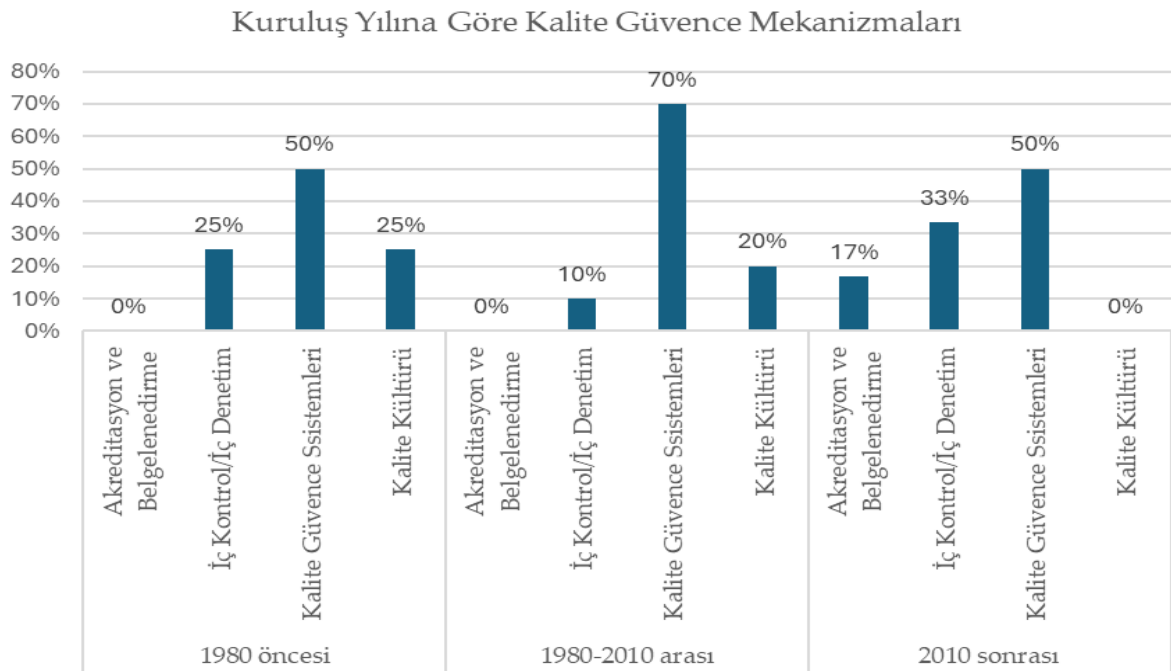
Çalışma kapsamında üniversitelerin kuruluş yıllarının stratejik planlarında belirledikleri hedeflere etkisinin olup olmadığını belirlemek için; hedeflerin temalar/kategoriler yanı sıra üniversitelerin kuruluş yılına göre dağılımı da incelenmiştir. Bu incelemede aynı kategorideki temaların frekansları her tabakada yer alan üniversitelerin toplam hedef sayısına oranlanarak yüzdeler hesaplanmıştır. Her bir alt kategori için hedeflerin üniversitelerin kuruluş yıllarına göre analizi Şekil 4'te görülmektedir.



Şekil 4. Kuruluş yılına göre üniversitelerin hedeflerinin temalara dağılımı

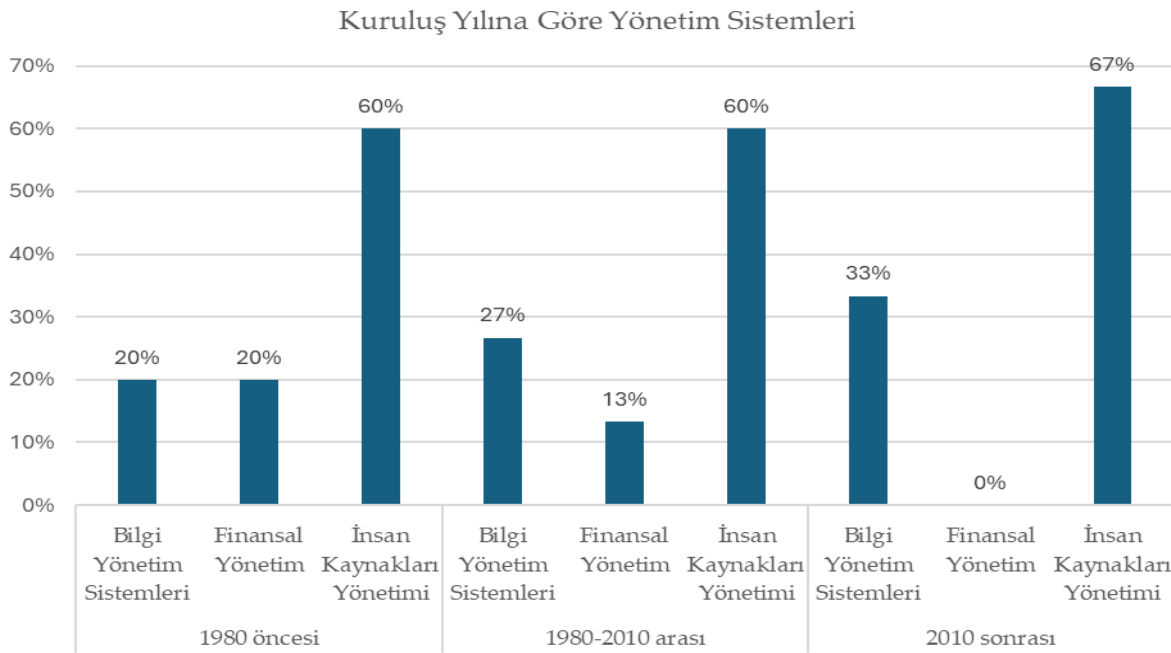
Paydaşlarla ilişkiler teması kuruluş yılından bağımsız olarak her üç grupta da üniversitelerin stratejik planlarında en çok hedef belirlediği tema olarak öne çıkmaktadır. 2010 sonrası kurulan üniversitelerde yönetim sistemleri temasındaki hedef sayısının azlığı dikkat çekmektedir.

Üniversitelerin kuruluş yılının her bir temadaki kategorilerin dağılımına bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için üniversitelerin kuruluş yılına göre hedeflerin kategorilere dağılımı incelenmiştir.



Şekil 5. Kuruluş yılına göre üniversitelerin kalite güvence mekanizmaları temasındaki hedeflerinin kategorilere dağılımı

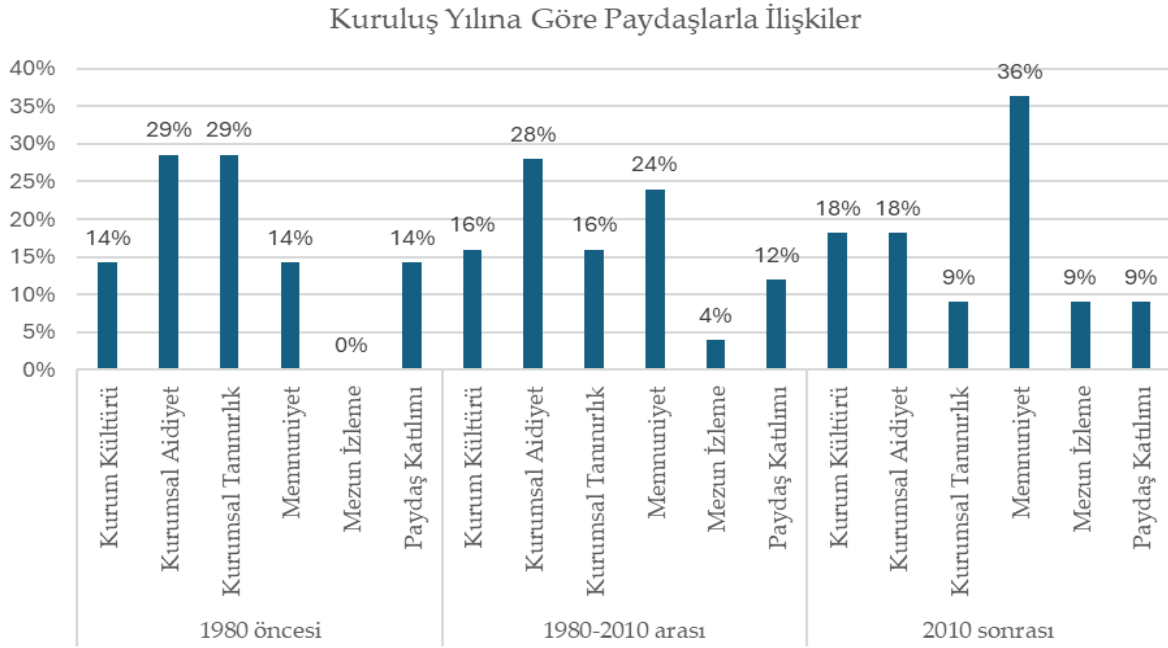
Kalite güvence mekanizmaları açısından hedefler incelendiğinde kalite güvence sistemine dair hedeflerin her üç tabakada da en yüksek yüzde ile öne çıktığı görülmüştür. Kalite güvence mekanizmaları açısından kuruluş yılı 2010 ve öncesi olan üniversitelerde daha çok kalite güvence sistemine odaklanıldığı ve buna dair hedefler belirlendiği, akreditasyona dair hedeflere bu tabakadaki üniversitelerde hiç yer verilmediği tespit edilmiştir. Akreditasyon ve belgelendirme kategorisindeki tüm hedeflerin 2010 sonrası kurulmuş üniversiteler tarafından belirlendiği tespit edilmiştir. Bu durum özellikle kuruluş yılı 2010 ve öncesi olmak üzere üniversitelerin kalite güvencesi mekanizmaları kapsamında akreditasyon ve belgelendirme gibi dış kalite güvencesi mekanizmalarından ziyade iç kalite güvencesi mekanizmalarına ağırlık verdiği şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte kalite kültürüne yönelik hedeflerin ise 2010 öncesi kurulan üniversitelerde yer aldığı, 2010 sonrası kurulan üniversitelerin bu kategoride hiç hedef belirlemediği görülmüştür. Bu durumun yeni kurulan üniversitelerde daha çok sistem kurmaya odaklanıldığı ve kalite kültürünün kurum geneline yaygınlaştırılması aşamasına henüz gelinmediği şeklinde yorumlanabilir.



Şekil 6. Kuruluş yılına göre üniversitelerin yönetim sistemleri temasındaki hedeflerinin kategorilere dağılımı

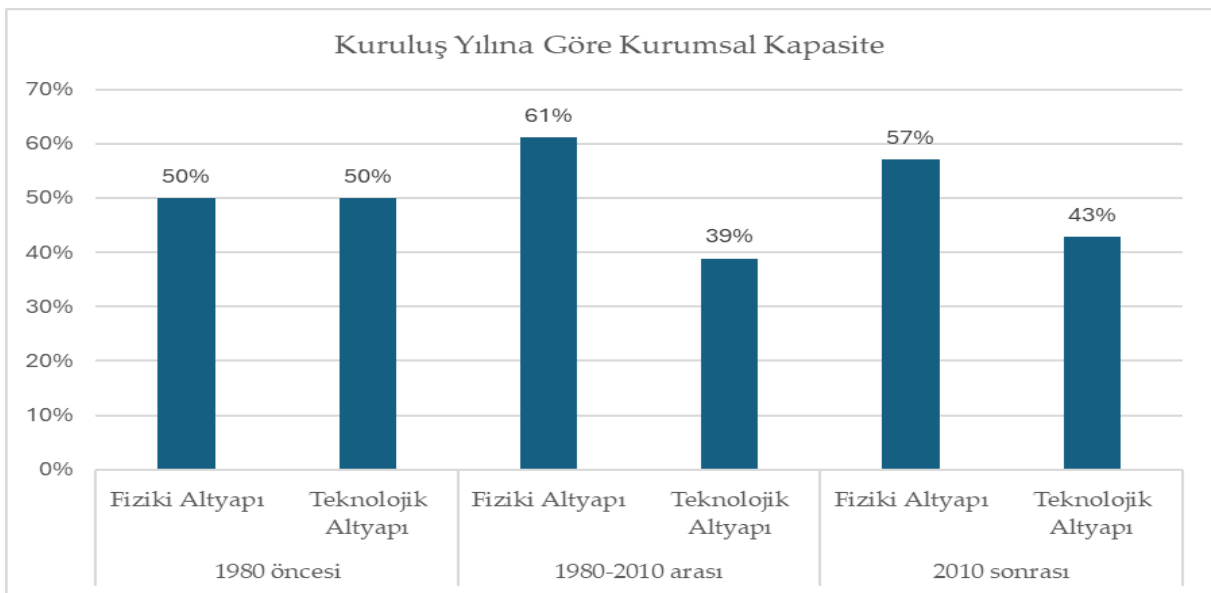
Yönetim sistemleri kategorisinde kuruluş yılı fark etmeksizin tüm üniversitelerin insan kaynakları yönetimine dair hedeflere ağırlık verdiği belirlenmiştir. Bilgi yönetim sistemleri kategorisinde, 1980 öncesi kurulan üniversitelerden 2010 sonrası kurulan üniversitelere doğru bir artış olduğu görülmüştür. 2010 sonrası kurulan üniversitelerde finansal yönetime dair hedeflerin hiç yer almadığı tespit edilmiştir. Bu durumun üniversitelerin finansal yönetimlerini mevzuat hükümleri çerçevesinde standart olarak yürüttükleri ve 2010 yılından sonra kurulan üniversitelerin göreceli

olarak düşük bütçelere sahip olmalarından dolayı diğer alanlara öncelik verdikleri şeklinde yorumlanabilir.



Şekil 7. Kuruluş yılına göre üniversitelerin paydaşlarla ilişkiler temasındaki hedeflerinin kategorilere dağılımı

Paydaşlarla ilişkiler temasında mezun izleme kategorisinin 1980 öncesi kurulan üniversitelerin hedeflerinde hiç yer almadığı, memnuniyet kategorisindeki hedef yüzdesinde 2010 sonrası kurulan üniversitelere doğru belirgin bir artış olduğu belirlenmiştir. Kurumsal tanınırılık kategorisine ise 2010 öncesi kurulan üniversitelerde daha çok ağırlık verildiği ve bu kapsamdaki hedeflerin stratejik planlarda daha çok yer aldığı görülmüştür.

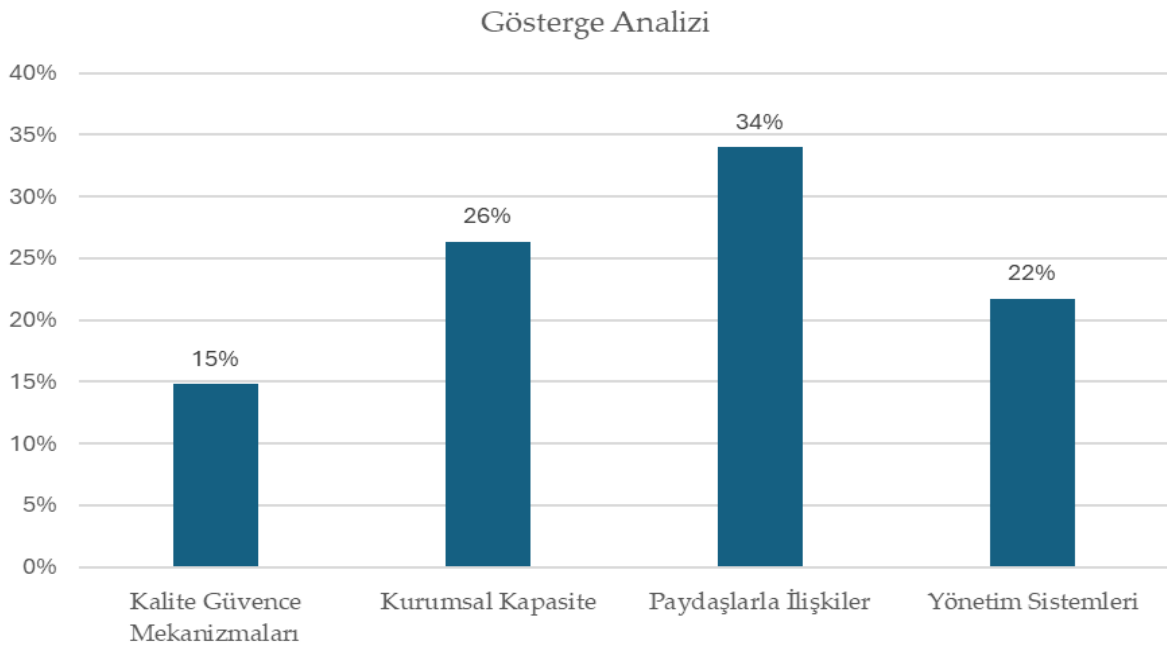


Şekil 8. Kuruluş yılına göre üniversitelerin kurumsal kapasite temasındaki hedeflerinin kategorilere dağılımı

1980 öncesi kurulan üniversitelerde fiziki alt yapı ve teknolojik altyapının geliştirilmesi/iyileştirilmesine yönelik hedef yüzdelerinin eşit olduğu, 1980 sonrası kurulan üniversitelerde ise hedeflerin fiziki alt yapı kategorisinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Gösterge Analizi

Örneklemdaki 26 üniversitede toplam 406 performans göstergesi olduğu belirlenmiştir. Bu performans göstergelerinden 27 tanesi kurumsallaşma kapsamında herhangi bir temaya uygun olmadığı için kodlanmamıştır. Kodlanan 379 gösterge için; örneklemda yer alan üniversitelerin belirlediği performans göstergelerinin %34 ile en çok paydaşlarla ilişkiler temasında olduğu, bunu %26 ile kurumsal kapasite temasının takip ettiği belirlenmiştir (Şekil 9).



Şekil 9. Performans göstergelerinin kategorilere göre dağılımı

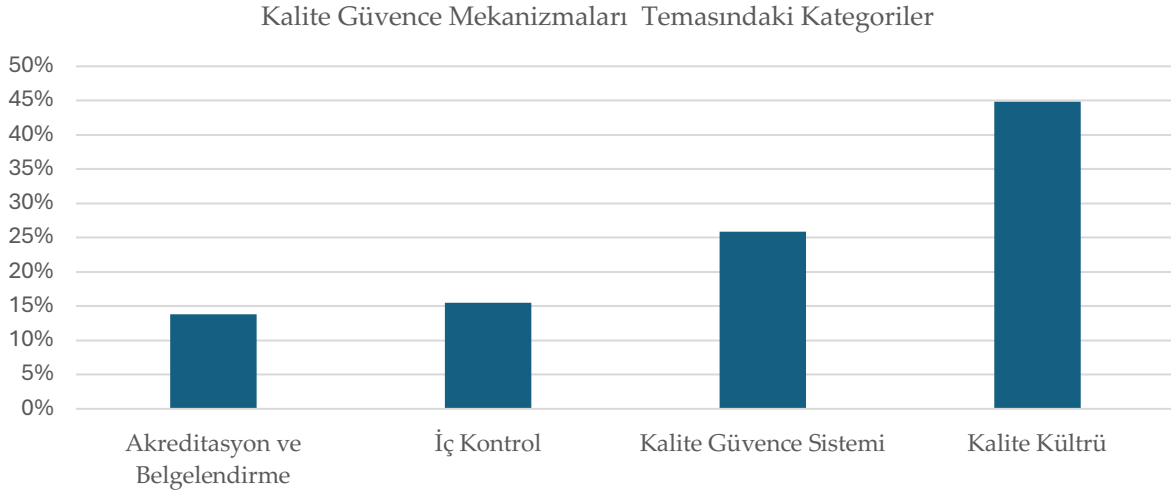
Performans göstergeleri temalar ve kategoriler bazında analiz edilerek her kategorideki frekanslar belirlenmiştir. Ardından her kategori için kategori frekansı ilgili temadaki toplam frekansa oranlanarak kategorilerin ilgili temadaki yüzdeleri hesaplanmıştır (Temadaki Yüzde). Ardından her kategorideki performans göstergesi sayısı toplam performans göstergesi sayısına oranlanarak, kategorinin temalardan bağımsız olarak toplamdaki yüzdesi hesaplanmıştır (Toplamdaki Yüzde) (Tablo 7).

Kategorilerdeki performans göstergelerinin toplamdaki yüzde dağılımlarına bakıldığında, en çok göstergenin fiziki altyapı kategorisinde olduğu (%19), bunu %15 ile insan kaynakları yönetimi kategorisi ve %12 ile memnuniyet kategorisininin takip ettiği görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 7. Performans Göstergelerinin Tema ve Kategorilere Göre Dağılımı

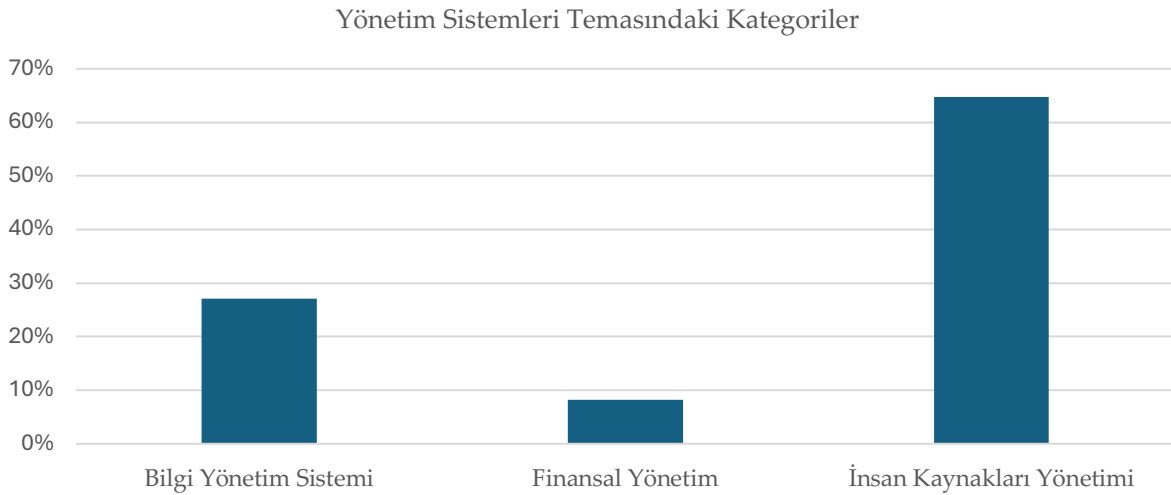
<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Örnek Gösterge İfadesi</i>	<i>Temadaki Yüzde %</i>	<i>Toplamdaki Yüzde %</i>
Kalite Güvence Mekanizmaları	Akreditasyon ve Belgelendirme	Akreditasyon faaliyetlerine başlayan birim sayısı	14	2
	İç Kontrol/İç Denetim	İç Kontrol Standartları uygulamasına alınan birim oranı	16	2
	Kalite Güvence Sistemi	Sürdürülebilir ve bütünlük kalite güvence sistemi eylem planı gerçekleştirme oranı	26	4
	Kalite Kültürü	Kalite kültürünü yaygınlaştırma amacı ile düzenlenen faaliyet sayısı	45	7
Yönetim Sistemleri	Bilgi Yönetim Sistemi	Bütünlük Bilgi Sistemi için geliştirilen, sisteme entegre edilen ve/veya iyileştirilen otomasyon sayısı	27	6
	Finansal Yönetim	Merkezi bütçe dışı (öz gelir, döner sermaye, fon vb.) gelirlerin yıllık bütçeye oranı	8	2
	İnsan Kaynakları Yönetimi	İstihdam edilen yıllık akademik personel sayısı, Akademik ve idari personelin mesleki gelişimine yönelik hizmet içi eğitim sayısı	65	15
Paydaşlarla İlişkiler	Kurum Kültürü	Kurum kültürünün gelişmesine yönelik düzenlenen etkinlik sayısı	11	4
	Kurumsal Aidiyet	Kurumsal aidiyet konusunda yapılan faaliyet sayısı	16	6
	Kurumsal Tanınırlık	Kurumsal sosyal medya araçlarının takipçi sayısı, Medyada yer alan kurumsal haber sayısı	19	7
	Memnuniyet	Üniversitede çalışmaktan memnun olan personel oranı (%)	35	12
	Mezun İzleme	Mezun Bilgi Sistemine kaydolan toplam mezun sayısı	12	4
	Paydaş Katılımı	Dış paydaşların karar mekanizmalarına katan birim sayısı	8	3
Kurumsal Kapasite	Fiziki Altyapı	Tesis ve binalarda yapılan bakım ve onarım sayısı	69	19
	Teknolojik Altyapı	Akıllı Sınıf (Hibrit Eğitim Uygun Sınıf) sayısı, Kablolu ve kablosuz ağda yenilenen ve eklenen cihaz sayısı	31	8

Kalite güvence mekanizmaları temasındaki kategorilerin dağılımı incelendiğinde; kalite kültürü kategorisinin %45 ile ilk sırada olduğu, bunu %26 ile kalite güvence sistemi kategorisinin takip ettiği belirlenmiştir (Şekil 10). Kalite kültürü kategorisinde üniversitelerin çoğunlukla kurumdaki kalite kültürünün artırılmasına yönelik “kalite eğitimleri, kalite ile ilgili bilgilendirme toplantıları ve kalite kültüründen memnuniyet oranı” gibi konularda performans göstergeleri belirlediği görülmüştür. Kalite güvence sistemi kategorisinde ise “iyileştirilen süreç, eylem planı ve öz değerlendirme” ile ilgili performans göstergelerinin belirlendiği tespit edilmiştir.



Şekil 10. Kalite güvence mekanizmaları temasındaki kategoriler

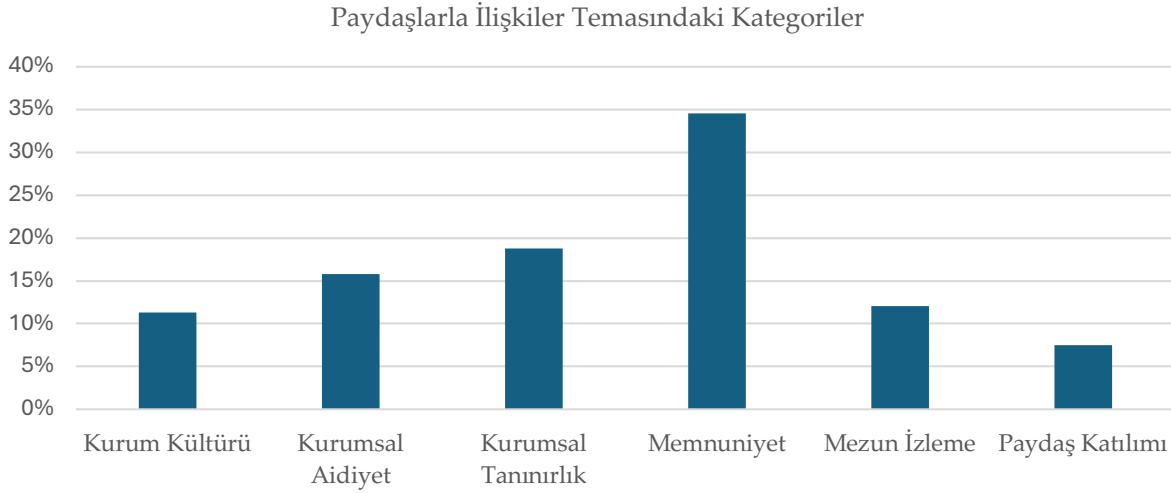
Yönetim sistemleri temasında en çok insan kaynakları yönetimine dair performans göstergelerinin belirlendiği görülmüştür. Bu kategoride insan kaynaklarının hem niceliksel hem de niteliksel olarak gelişimine odaklanan “kurum içi/dışı eğitim sayısı, sertifikalı personel sayısı, akademik ve idari personel sayısı” gibi göstergelerin olduğu tespit edilmiştir. En az gösterge belirlenen kategorinin ise finansal yönetim olduğu görülmüştür. Bu kategoride ise bütçe dışı gelirlere dair göstergelerin yer aldığı belirlenmiştir.



Şekil 11. Yönetim sistemleri temasındaki kategoriler

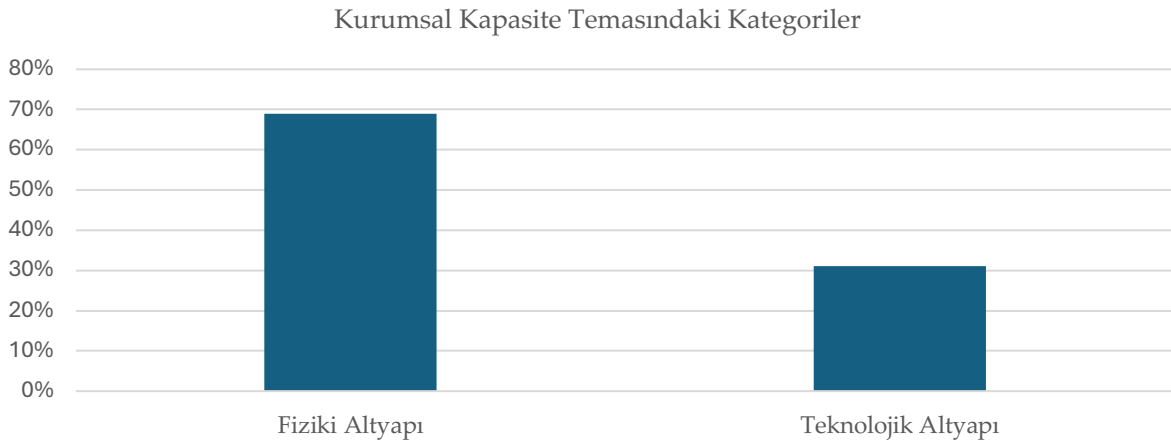
Paydaşlarla ilişkiler teması en çok kategori içeren temadır. Bu tema içerisinde memnuniyet kategorisinin %35 ile en çok performans göstergesinin bulunduğu kategori olarak ön plana çıktığı görülmüştür. Bu kategoriyi %19 ile kurumsal tanınırlık ve %16 ile kurumsal aidiyet kategorileri takip etmektedir. Memnuniyet kategorisinde üniversitelerin daha çok “iç/dış paydaş memnuniyeti” göstergelerini belirlediği görülmüştür. Kurumsal tanınırlık kategorisinde üniversitelerin

“ulusal/uluslararası sıralamalardaki konum, sosyal medya takipçi sayısı ve yazılı ve görsel basındaki haber sayısı” gibi kurumun tanınırlığını artırmaya yönelik göstergeler belirlediği tespit edilmiştir. Kurumsal aidiyet kategorisinde ise iç paydaşların kuruma duyduğu aidiyet duygusunu artırmaya yönelik “personel ve öğrencilere yapılan oryantasyon çalışmaları, etkinlik sayıları ve ödüller” gibi göstergeleri belirlediği görülmüştür. Paydaşlarla ilişkiler temasında en az gösterge belirlenen kategorinin paydaşların karar alma süreçlerine katılımına dair göstergeleri içeren paydaş katılımı kategorisi (%8) olduğu belirlenmiştir.



Şekil 12. Paydaşlarla ilişkiler temasındaki kategoriler

Kurumsal kapasite temasında üniversitelerin daha çok fiziki altyapının geliştirilmesi/iyileştirilmesine yönelik göstergeler belirlediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda üniversitelerin binaların fiziki şartlarını iyileştirme, kuruma yeni binalar kazandırma, öğrenci başına düşen kapalı/açık sosyal alan oranı gibi göstergeler belirlediği görülmüştür. Teknolojik altyapı kategorisinde ise “akıllı sınıf sayısı, teknolojik cihaz sayısı, kablosuz ağ cihaz sayısı” gibi göstergelere odaklanıldığı tespit edilmiştir.



Şekil 13. Kurumsal kapasite temasındaki kategoriler

Sonuç ve Tartışma

Örnekleme yer alan toplam 26 üniversitenin kurumsallaşma kapsamında 26 amacı, bu amaçlar altında 94 hedefi ve bu hedeflere yönelik 379 performans göstergesi olduğu belirlenmiştir. Üniversitelerin kurumsallaşma kapsamında belirlediği amaçların %47 oranında kurumsal kapasitenin geliştirilmesine, %30'unun ise paydaşlarla ilişkilerin iyileştirilmesine odaklandığı tespit edilmiştir. 2015 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulunun oluşturulması ile hızlanan yükseköğretimde kalite ve sürekli iyileştirme yaklaşımlarının kurumlarda içselleştirilmesi açısından kurum stratejik planlarında bu konuya ağırlık verilmesi beklenmektedir (Çınar ve Tütünsatar, 2017). Ancak bunun aksine amaçlar içindeki en az vurgunun kalite güvence mekanizmalarına (%9) olduğu görülmüştür.

Üniversitelerin stratejik planlarında yer alan hedeflerin dört ana temada toplandığı ve bunların sırası ile paydaşlarla ilişkiler (%37), kurumsal kapasite (%25), yönetim sistemleri (%20) ve kalite güvence mekanizmaları (%17) olduğu tespit edilmiştir. Hedef yüzdeleri göz önünde bulundurulduğunda üniversitelerin daha çok iç ve dış paydaşlarına odaklandığı ve kurumun kapasitesini artırmaya yönelik hedeflere ağırlık verdiği söylenebilir. Üniversitelerin uluslararası düzeyde rekabet edebilirliğini artırmalarında bölgesel dinamikleri değerlendirmek için iç ve dış paydaşların yönetime aktif katılımını sağlamalarının önemli olduğu (Gökbel vd., 2012) dikkate alındığında üniversite stratejik planlarının paydaşlarla ilişkileri geliştirmek üzere bir araç olarak değerlendirilmesinin doğru bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Dağlar'ın (2019) devlet üniversitelerinin stratejik amaçları üzerine gerçekleştirdiği bir araştırma kapsamında kurumsal kapasiteyi geliştirmenin devlet stratejik planlarında öne çıkan temalar arasında yer aldığını, bu tema altında ise en çok fiziki ve teknolojik altyapının iyileştirilmesine odaklandıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırma kapsamında incelenen üniversitelerin stratejik plan dönemleri göz önünde bulundurulduğunda bu yaklaşımın halen devam ettiği görülmektedir.

Belirlenen hedefler temalar altında kategorize edildiğinde kalite güvence mekanizmaları temasında iyileştirilen süreçler ve öz değerlendirme çalışmalarını içeren kalite güvence sistemi kategorisindeki hedeflerin (%60) öne çıktığı tespit edilmiştir. Yönetim sistemleri temasında ise öne çıkan kategori insan kaynağının nicel ve nitel iyileştirilmesine yönelik hedefleri içeren insan kaynakları yönetimidir (%61). Üçüncü tema olan paydaşlarla ilişkiler temasında ise kurumsal aidiyet ve memnuniyetin en çok hedef belirlenen kategoriler olduğu görülmüştür (%26). Kurumsal kapasite temasında ise üniversitelerin teknolojik altyapıdan (%41) ziyade fiziki altyapının (%59) geliştirilmesine daha çok odaklandığı ve bu kategorideki hedef sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurumsallaşma amacı altında süreç iyileştirmeye yeterince odaklanılmadığı, bu kapsamda hedeflerin beklenen sayıda olmadığı daha çok fiziki şartların ve insan kaynağının iyileştirilmesine odaklanıldığı görülmektedir. Oysa stratejik planlar hazırlanırken süreç

iyileştirmesine odaklanan kalite yönetim anlayışı ile kurgulanması önemlidir (Tetik, 2023). Bunun yanında kalite yönetim sistemi gibi süreçlerin kurgulanmasında bilgisayar destekli sistemlerden faydalanılmasının kurumsallaşmanın farklı boyutlarına olumlu katkısına yönelik araştırma sonuçları (Özen, 2019) üniversitelerin stratejik planlarında bilgi yönetim sistemlerine ağırlık vermelerinin önemini vurgulamaktadır.

Hedeflerin, üniversitelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı incelendiğinde 2010 sonrası kurulan üniversitelerde yönetim sistemleri temasındaki hedef sayısının diğer tabakalara göre en az olduğu belirlenmiştir. Bu durum yeni kurulan bu üniversitelerde yönetim sistemlerinin geliştirilmesi/iyileştirilmesine dair hedeflerin stratejik planlarda çokça yer bulmadığı ve bu üniversitelerde sistemleşmenin henüz devam eden bir süreç olduğu şeklinde yorumlanabilir. Hedefler üniversitelerin kuruluş yıllarına göre, her bir temadaki kategoriler bazında incelendiğinde ise kuruluş yılı 1980 öncesi ve 1980-2010 yılları arasında olan üniversitelerde akreditasyon ve belgelendirme kategorisinde, kalite kültürü kategorisinde ise kuruluş yılı 2010 sonrası olan üniversitelerde hiç hedef belirlenmediği tespit edilmiştir. 2010 öncesi kurulan üniversiteleri köklü üniversiteler olarak nitelendirecek olursak, bu üniversitelerin TS EN ISO ve program akreditasyonu gibi süreçleri nispeten tamamlamış veya bu süreçlerde bir sistem oturtmuş olmaları nedeniyle bu kapsamda hedefler belirlemeye ihtiyaç duymadıkları, 2010 sonrası kurulan üniversitelerde ise bu süreçler yeni olduğu için stratejik planlarında bu kapsamda hedeflere yer verdikleri söylenebilir. Kalite kültürü açısından ise, bir kurumda kültürün oluşması zaman aldığı için henüz gelişme aşamasında olan 2010 sonrası kurulmuş üniversitelerde önceliğin akreditasyon ve belgelendirmeye verildiği ve bir kültür oluşturmaya henüz odaklanılmadığı düşünülmektedir.

Kuruluş yılına göre üniversitelerin paydaşlarla ilişkiler temasındaki hedeflerinin kategorilere dağılımı incelendiğinde kurumsal aidiyete dair hedeflerin 2010 öncesi kurulan üniversitelerde ağırlıkta olduğu 2010 sonrası üniversitelerde bu kategoride daha az hedef belirlendiği görülmüştür. Bu durum daha köklü üniversitelerde kurumsal aidiyetin geliştirilmesine daha çok önem verildiği şeklinde yorumlanabilir. Memnuniyet kategorisindeki hedeflerin ise üniversitelerin kuruluş yılları ile ters orantılı olarak artış gösterdiği göz önüne alındığında yeni nesil üniversitelerin paydaş memnuniyetine daha fazla önem verdiği söylenebilir. 1980 öncesi kurulan üniversitelerde mezun izleme kategorisinde hiç hedef bulunmazken, 2010 sonrası kurulan üniversitelerde bu kategorideki hedef sayısının artışı dikkat çekmektedir. Dağlar (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma da benzer şekilde mezunlarla iletişimin devlet üniversitelerinin stratejik amaçları arasında öncelikli bir konumda yer almadığını ortaya koymaktadır. Üniversitelerin mezun sayısı arttıkça takibin zorlaşacağı dolayısıyla bu kapsamdaki hedeflerin gerçekleşme yüzdelerinin düşeceği

öngörüldüğünde daha köklü üniversitelerde bu kategoride hedeflerin yer almaması olağan karşılanabilir.

Üniversitelerin kuruluş yıllarından bağımsız olarak tüm üniversitelerde fiziki altyapının iyileştirilmesinin teknolojik altyapının iyileştirilmesinden daha ön planda tutulduğu görülmüştür. Bu bulgu teknoloji çağında olmamızla ve uzaktan eğitim ve teknoloji destekli eğitim konusundaki uygulamaların arttığı çağımız koşullarında oldukça ilginç bir durumdur. Bu durum eğitimde dijitalleşmenin önem kazanmasının yanında fiziki altyapının ölçülebilirlik açısından stratejik plan kapsamında takibe daha elverişli olmasından kaynaklanmış olabilir. Aynı zamanda teknolojik alt yapının geliştirilmesi daha maliyetli olacağından kurum bütçesinin verimli kullanımı açısından üniversiteler fiziki alt yapının iyileştirilmesine odaklanmış olabilir.

Üniversitelerin belirlediği performans göstergeleri incelendiğinde paydaşlarla ilişkiler teması (%34) ve kurumsal kapasite temasının (%26) ön plana çıktığı belirlenmiştir. Bu bulgu hedef ifadelerinin temalara dağılımı ile performans göstergelerinin temalara dağılımı arasında tutarlılık olduğunu göstermektedir. Hedef analizinde yönetim sistemleri teması %20 oranında yer bulurken performans göstergelerinde aynı kategori %22 oranında, kalite güvence mekanizmaları hedef analizinde %15 iken performans göstergesi analizinde %17 oranındadır. Bu durum üniversitelerin performans göstergelerini büyük oranda hedefleri ile uyumlu olarak belirlediğini de göstermektedir.

Kategorilerdeki performans göstergelerinin toplamdaki yüzde dağılımları incelendiğinde, fiziki altyapı kategorisi (%19), insan kaynakları yönetimi kategorisi (%15) ve memnuniyet kategorisinin (%12) öne çıktığı belirlenmiştir. Bu durum üniversitelerin öncelikli olarak fiziki altyapıya, insan kaynaklarının gelişimine ve de memnuniyete odaklandığını göstermektedir. Teknolojik altyapıya dair hedeflerin toplam hedef sayısına oranı %13 iken bu kategorideki performans göstergelerinin toplamdaki yüzdesi %8'dir. Bu bulgu teknolojik altyapının geliştirilmesi konusunun hedeflerde daha çok ele alındığı ancak bunun performans göstergelerine aynı oranda yansımadağını göstermektedir.

Kaynaklar

Akgemci, T. (2015). *Stratejik yönetim*. Gazi.

Akkuş, A. (2023). *Yükseköğretimde stratejik planlama ve kalite yönetimi ilişkisi: Türkiye'deki uygulamalar üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). <http://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Aylan, S. & Koç, H. (2017). İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/36598/416242> sayfasından erişilmiştir.

- Bingöl, B. (2012). Üniversite özerkliğinin değişen tanımı ve üniversitelerin yeniden yapılandırılması. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(2), 39-75. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepehdf/issue/44819/557467> sayfasından erişilmiştir.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2021). *Eğitimde araştırma yöntemleri* (E. Dinç & K. Kiroğlu, Çev.). Pegem Akademi.
- Coşkun, S. (2011). Stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi: Benzerlikler, farklılıklar ve kamu yönetimi için çıkarımlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(2), 43-69. https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/44/2/3_coskun.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Çelebi, I. (2018). *50 soruda stratejik yönetim ve değişim anlayışı*. Altınbaş Üniversitesi.
- Çınar, F. & Tütünsatar, A. (2017). Bir kamu politikası olarak stratejik planlama ve üniversitelerde uygulama: Akdeniz bölgesindeki farklı kuşaktaki üniversitelerin misyon ve vizyonları üzerinden bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1177-1188. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/52995/704385> sayfasından erişilmiştir.
- Daft, R. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak* (T. Özmen, Çev.). Nobel.
- Dağlar, H. (2018). Üniversitelerin girişimciliğe bakışı: devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planları üzerine bir inceleme. *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi* içinde (s. 47-55), İstanbul. <https://www.researchgate.net/profile/Icomep-Congress> sayfasından erişilmiştir.
- Dağlar, H. (2019). Stratejik planlama kapsamında Türkiye'deki üniversitelerin stratejik amaçlarının analizi. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 4(1), 1-12. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/joeep/issue/46779/459662> sayfasından erişilmiştir.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). *Uzun vadeli strateji ve sekizinci beş yıllık kalkınma planı*. <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/> sayfasından erişilmiştir.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Alfa.
- Dölkeleş, T. & Özer, M. A. (2021). Kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinde stratejik planların etkinliği. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 7(2), 295-318.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. & McVea, J. F. (2001). A stakeholder approach to strategic management. SSRN Electronic Journal, Working Paper No. 01-02, Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

- Gökbel, H., Güleş, H. K., Akgemci, T., & Kuzu, Ö. H. (2012). Yükseköğretimde dönüşen değerler bağlamında stratejik yönetim bakış açısı geliştirilmesi: Selçuk Üniversitesi stratejik yol haritası belirleme örneği üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3), 167-178. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yuksekogretim/issue/41247/498225> sayfasından erişilmiştir.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama örnekleri*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/3076> sayfasından erişilmiştir.
- Gündüz, Ş. (2020). *Sürdürülebilir stratejik yönetim ve kurumsal yönetim*. Maltepe Üniversitesi.
- Halis, M. & Ay, D. A. (2017). Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/pub/issue/32189/366160> sayfasından erişilmiştir.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Akademi.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Nobel Akademi.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Önen, S. M. & Uysal, G. (2021). Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama: Doğu Anadolu Bölgesi üniversitelerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1), 63-79. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mana/issue/62171/886182> sayfasından erişilmiştir.
- Özen, H. (2019). *İşletmelerde algılanan kurumsallık ve örgüt düzeyinin ERP kritik başarı faktörleri üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Pegem Akademi.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277. <https://doi.org/10.2307/2393719>
- Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim.
- Tanrıöğen, A. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Anı.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2021). *Kamu kurumları için stratejik planlama rehberi*. <http://www.sp.gov.tr/html/18/Kilavuz+ve+Rehberler/> sayfasından erişilmiştir.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (mülga). (2015) Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018 Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu-Kalkinma-Plani-Kamuda-Stratejik-Yonetim-Calisma-Grubu-Raporu.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Tetik, E. G. (2023). *Kamu üniversitelerinde bütünleşik stratejik yönetim*. Paradigma Akademi.

- Williams, J. (2016). Quality assurance and quality enhancement: Is there a relationship? *Quality in Higher Education*, 22(2), 97-102. <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2016.1227207>
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2024). *Kurum iç değerlendirme raporu hazırlama kılavuzu sürüm 3.2*. <https://www.yokak.gov.tr/ulusal-degerlendirme-programlarina-ait-dokumanlar/> sayfasından erişilmiştir.

Extended Summary

Organizations stand out as social structures linked to their external environment, working to achieve certain goals with structured and coordinated activities for certain purposes (Daft, 2015). Universities are one of the important organizations that combine the aims of education, research and community service (Bingöl, 2012).

Ensuring effectiveness in public organizations has been a debated issue since the 20th century, when management began to develop as a science. Strategic management is one of the most functional tools for public institutions to perform their duties effectively and direct their resources to achieve the most appropriate output (Tetik, 2023).

Public administration approaches in our country in terms of planning and resource management, which are among the strategic management components, have been shaped by economic reforms aimed at effective and efficient use of limited public resources. During the implementation period of the Eighth Five-Year Development Plan, many studies were carried out in public administration within the scope of projects carried out at the international level, and reforms were made in public financial management (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015). In this context, with the Public Financial Management and Control Law No. 5018, which came into force in 2003, a systematic transition to objective-oriented management began with strategic planning and performance-based budget practices (Akkuş, 2023).

The most important part of strategic management is the institution's use of all its existing resources in line with the objectives it has determined. The most effective tool for this is planning. The purpose of the strategic plan is to identify objectives for issues where the institution can make a difference and gain a competitive advantage in the field in which it operates, by enabling the institution to evaluate its existing resources (Dağlar, 2019, p. 2).

Institutionalization in an organization is important in terms of providing competitive advantage by developing organization-specific processes, structures, strategies, perspectives and competencies (Selznick, 1996). Institutionalization stands out as an issue of strategic importance for every organization in terms of ensuring the continuity of the organization by increasing the

organization's adaptation to environmental factors, supporting the organization's high performance, carrying out the activities in the organization more effectively and successfully, and providing an advantage to organizations in achieving a sustainable structure (Özen, 2019). In this context, a strategic planning process that will support institutionalization is considered among the important dimensions of institutionalization in the literature (Aylan and Koç, 2017). The aim of this research is to analyze the public universities' goals, objectives and performance indicators on institutionalization in order to reveal how this concept is addressed in their strategic plans.

For this purpose, the study was conducted with a qualitative approach and document analysis method was used. In this study, content analysis was used to analyze the data. With the cyclic coding applied in this study, the consistency between coders was calculated at 95% in the final coding (3rd cycle).

The study group was selected from 127 public universities in Türkiye. In order to determine the documents to be examined, 127 public universities in Turkey were divided into three groups according to their foundation years: before 1980, between 1980-2010, after 2010. When the study groups were formed, the promulgation date of the Higher Education Law and the widespread implementation of the Law on Public Finance Management and Control No. 5018 in institutions were determined as two criteria. When the strategic plan periods of the universities included in the study were examined, it was determined that five universities were in the 2021-2025 plan period; three universities in the 2022-2026 plan period; nine universities in the 2023-2027 plan period and nine universities in the 2024-2028 plan period.

It was determined that 26 universities in the sample had 26 goals on institutionalization, 94 objectives under these goals and 379 performance indicators. It was determined that 47% of the goals set by universities on institutionalization focused on improving institutional capacity and 30% on improving relations with stakeholders.

It was determined that the goals in the strategic plans were grouped into four main themes, which were "relations with stakeholders" (37%), "institutional capacity" (25%), "management systems" (20%) and "quality assurance mechanisms" (17%). It can be said that universities focus more on their relationship with stakeholders and on objectives aimed at increasing the capacity of the institution.

When the objectives were categorized under themes, it was determined that in the "quality assurance mechanisms" theme, objectives in "quality assurance system" category (60%) including process improvement and self-evaluation studies, stood out. In the "management systems" theme, the prominent category was "human resources management" (61%), which included objectives for quantitative and qualitative improvement of human resources. In the third theme, "relations with

stakeholders”, “institutional sense of belonging” and “satisfaction” were the categories having objectives the most (26%). In the “institutional capacity” theme, universities focused more on the development of physical infrastructure (59%) rather than technological infrastructure (41%). In this context, it is seen that not enough focus is placed on process improvement, and the number of objectives is fewer than expected, while focus is rather on improving physical conditions and human resources.

When the distribution of objectives in terms of universities’ foundation years was examined, it was determined that the number of objectives in the “management systems” theme was the least in the universities founded after 2010. When the objectives were examined based on categories under each theme and in terms of the universities’ foundation year, it was determined that no objectives were set on “accreditation and certification” category in the universities founded before 1980 and between 1980-2010. In the “quality culture” category, no objective was set in the universities founded after 2010.

When the distribution of universities' goals in the theme of “relations with stakeholders” by category was examined in terms of foundation year, it was seen that goals related to “institutional sense of belonging” were dominant in the universities founded before 2010, and fewer objectives were set in this category in the universities founded after 2010. While there were no objectives in “graduate tracking” category in the universities founded before 1980, the increase in the number of objectives in this category in the universities founded after 2010 was noteworthy.

It was observed that improvement of the physical infrastructure was prioritized over improvement of the technological infrastructure in all universities, regardless of the year of their foundation.

When the performance indicators were examined, it was determined that the theme of relations with stakeholders (34%) and the theme of institutional capacity (26%) came into prominence. This finding showed that there was consistency between the distribution of objective statements across themes and the distribution of performance indicators across themes. While the theme of management systems was included in 20% of the objective analysis, the same category was 22% in performance indicators, while quality assurance mechanisms were 15% in the objective analysis and 17% in the performance indicator analysis. This situation also shows that universities determine their performance indicators largely in line with their goals.

When the total percentage distribution of performance indicators in the categories was examined, it was determined that the physical infrastructure category (19%), human resources management category (15%) and satisfaction category (12%) became prominent. While the ratio of technological infrastructure-related objectives to the total number of objectives was 13%, the total

percentage of performance indicators in this category was 8%. This finding shows that the issue of developing technological infrastructure is addressed more in the objectives, but this is not reflected in the performance indicators to the same extent.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğeri kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, doküman incelemesine dayalı bir çalışma olduğu için etik kurul izni gerektirmemektedir.