



TÜRKİYE’NİN GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİNDEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN SWOT ANALİZLERİ

*Selin ENGİN**

*Semih Mustafa ÖNEN***

Öz

SWOT analizi, bir örgütün güçlü ve zayıf yanlarını, fırsat ve tehditlerini görmek için güçlü bir araçtır. Bu araştırma, Türkiye’de Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki dokuz devlet üniversitesinin stratejik planlarında yer alan SWOT analizindeki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda “bu bölgedeki dokuz devlet üniversitesinin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri nelerdir?” soruları araştırılmıştır. Araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yüzden araştırma nitel bir çalışmaya dayanmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu ise, Türkiye’de Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan dokuz devlet üniversitesinden oluşmaktadır. Üniversitelerin stratejik planları Nvivo 11 paket programına aktarılarak güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler olmak üzere 4 farklı tema oluşturulmuştur. Sonrasında her bir temanın içindeki veriler içeriğine ve anlamlarına göre kategorilere ayrılmıştır. Ortaya çıkan kategorilerin frekans değerleri ve yüzde ağırlıkları hesaplanmış; buna göre en çok ve en az tekrar eden kategoriler yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama, SWOT analizi, üniversite*

* Öğr. Gör., Adiyaman Üniversitesi, Rektörlük, Adiyaman. sakbay@adiyaman.edu.tr

** Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Malatya. mustafa.onen@inonu.edu.tr

SWOT ANALYSIS OF STATE UNIVERSITIES IN TURKEY'S SOUTHEAST ANATOLIA REGION

Abstract

SWOT analysis is a powerful tool to see the strengths and weaknesses, opportunities and threats of an organization. In this context, research aims to identify similarities and differences in the SWOT analysis of the strategic plans of the nine state universities located in the Southeastern Anatolia Region in Turkey. For this purpose, the question, What are the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the nine state universities in this region? was asked. This research is a qualitative study using content analysis method as a research method. The study group consists of the nine state universities located in the Southeastern Anatolia Region in Turkey. The strategic plans of the universities were transferred to the Nvivo 11 package program and 4 different themes were created. After that, each theme is thrown according to the content of the data and divided into categories according to their meaning. Frequency and percentage weights of the categories were calculated and the most and the least repetitive categories were interpreted.

Keywords: Strategy, strategic management, strategic planning, SWOT analysis, university

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada bilim ve teknolojiye olmak üzere birçok alanda yaşanan gelişmeler, örgütleri çevrelerine karşı daha duyarlı hale gelmeye zorlamaktadır. Örgütlerin güçlü yapılar olarak ortaya çıkabilmeleri, mevcut durumlarını analiz etmelerine ve gelecekte karşılaşılabilecekleri fırsat ve tehditleri en iyi şekilde değerlendirmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, değişimin iyi yönetilmesinde ve toplum içerisinde bilginin üretilip yayılmasında kuşkusuz üniversitelere büyük roller düşmektedir.

Üniversitelerin kendilerine kanunlarla verilen görevlerle birlikte toplumun beklentilerini karşılayabilmeleri, ancak stratejik yönetim anlayışını benimseyebilmelerine, hatta iyi bir stratejik plan hazırlayarak bunu işlevsel hale getirmelerine bağlıdır. 2003 yılında Türkiye’de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe girerek bütün kamu kurumlarında stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçe uygulamasına geçilmiştir. Dolayısıyla üniversiteler de Türk kamu yönetimi sistemi içinde stratejik plan hazırlamak ve uygulamak ile yükümlü kılınmışlardır.

Ülkemizde üniversitelerin dünya örneklerinde olduğu gibi geniş misyonları ile akıllı uzmanlaşmayı esas almaları ve bölgesel kalkınmaya ön ayak olmaları, özellikle ülkemizin gelişmekte olan bölgelerindeki üniversitelerin ise, bu konuda daha aktif rol almaları ayrı bir öneme sahiptir (YÖK, 2017: 7). Bunun için üniversitelerin, stratejik planlama ile değişimleri yakından izlemeleri, kendi güçlü ve zayıf yönlerini saptayarak gelecekte karşılaşılabilecekleri muhtemel fırsatları ve tehditleri önceden tahmin etmeleri şarttır.

Üniversiteler sağlam bir stratejik planlamayla ileriye yönelik hem hedef, vizyon ve misyon oluşturulabilirler, hem de güçlü ve zayıf yanlarıyla önlerine çıkabilecek fırsatları ve tehditleri belirleyebilirler (Çalık, 2003: 267). Üniversitelerin geleceğe daha hazırlıklı olabilmek için amaç ve hedeflerini stratejik planlamaya dayalı bir SWOT analiziyle gerçekleştirmesi söz konusudur. SWOT analizi aynı zamanda üniversitelerin mevcut kaynaklarını gözden geçirerek gelecekte daha etkili stratejiler uygulamasına ve geliştirmesine fırsat sağlayacaktır.

Literatürde üniversitelerde SWOT analizine ilişkin sınırlı sayıda akademik çalışmanın yapıldığı gözlenmektedir. Bu araştırmanın amacı, Türkiye’nin Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki dokuz devlet üniversitesinin en son uyguladıkları stratejik planlarındaki SWOT analizlerini incelemek ve karşılaştırmaktır. Bu kapsamda Adıyaman Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı,

Batman Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, Dicle Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı, Gaziantep Üniversitesi 2015-2019 Stratejik Planı, Harran Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı, Kilis 7 Aralık Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı, Mardin Artuklu Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı, Siirt Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı ve Şırnak Üniversitesi 2018-2022 Stratejik Planı çerçevesinde hazırladıkları SWOT analizlerindeki benzer ve farklı yanlar araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada *“Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan dokuz devlet üniversitesinin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri nelerdir?”* sorusuna cevap aranmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejinin ne olduğu konusunda birçok tartışma, çok sayıda makale ve yönetim bilimciler arasında ciddi fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Strateji, örgütün rekabet etme avantajına sahip olması, ürünleri ve hizmetleri sunma seçeneklerini belirlemesi ve kaynakları nasıl kullanılacağına ilişkin karar vermesidir (Kluwyer ve Pearce II, 2015: 1). En genel anlamda strateji, örgütün karar verme yönünde gerçekleştirdiği bir uğraş olup, örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşma çabasını gösterir (Bolland, 2017: 1). İyi bir strateji ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken; kurumun çevresinde meydana gelebilecek değişikliklere daha çok uyum sağlaması ve önceliklerini açığa kavuşturması beklenir.

Stratejik yönetim, “ekonomik”, “beşeri” ve “örgütsel” boyutları olan üç temele dayalı bir yönetsel yaklaşımdır (Panfil ve Danut, 2015: 6). Birinci boyutu ekonomik temele dayanıp, örgütün stratejik faaliyetleriyle ilgilidir. Örgütün misyon ve vizyon hedefleri ile yönetsel süreçlerin geliştirilmesi koşullarını kapsar. Bu anlamda örgütün içe dayalı güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyması kadar örgütün dışı dayalı fırsat ve tehditlerini doğru tahmin etmesi esasına da dayanır. Stratejik yönetimin ikinci boyutunu örgütün beşeri yönü oluşturur. Bu yönüyle hem iç hem de dış sosyal çevrenin bilinmesi öngörülür. Üçüncü ve son boyutu ise, örgütsel

ilişkilere dayanıp örgütün hiyerarşik yapısı ve ilişkilerin yerine getirilmesi ile ilgilidir. Bu sayede örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için değişik konfigürasyonların uyumlaştırılması sağlanır.

Stratejik yönetim, bir örgütün amaç ve hedeflerini yerine getirmesi için gerekli olan sürekli planlama, izleme, analiz ve değerlendirme faaliyetidir. Stratejik planlama ise, örgütün mevcut durumundan hareketle gelecek birkaç yılı kapsayacak şekilde hazırlanan orta vadeli bir plandır (Murat ve Bağdigen, 2008: 75). Çoğu stratejik planlar ise, genellikle üç ile beş yıllık süreleri kapsarlar.

Stratejik planlama örgütün uzun dönemli istikametini tanımlayan bir süreçtir. Bu süreçte örgütün nereye varmak ve ne yapmak istediğini açıklayan bir vizyon beyanı ile örgütün ne yapması gerektiğini tanımlayan misyon beyanına dayanır. İşte örgütün vizyon beyanının nereden nereye varmak istediğini ve bu süreçten elde edilen sonuçlara dayalı bu plana ise, stratejik plan denir (Monahan, 2013: 11). Stratejik yönetim ile ilgili önemli çalışmalar yapmış olan H. Mintzberg, stratejik düşünceyi stratejistin rolü kapsamında örgütün vizyon ve misyonu ile ilgilenilmesi şeklinde kabul etmiştir (Özer ve Önen, 2017: 112).

Stratejik planlamanın ilk adımı olan SWOT analizi ise, ilk defa 1970'li yıllarda iş yönetimi amacıyla kullanılmış, sonraki yıllarda ise çeşitli alanlarda planlama aracı ve yöntemi olarak kullanılmıştır. Bu analiz örgütün çevre koşullarına daha uyumlu olmasına imkan verir; daha iyi bir hizmet için sınırları belirler ve örgütün ihtiyaçlarını ortaya çıkarır (Uçar ve Doğru, 2005:2).

SWOT sadece bir stratejik planlama değil; aynı zamanda örgütün var olan faaliyetlerini de özetler (Betz, 2016: 146). Zaten SWOT her biri İngilizce kelimelerden “strength” güçlü yönleri, “weakness” zayıf yönleri, “opportunity” fırsatları, “threat” tehditleri açıklayan kelimelerin baş harfinden oluşan bir sözcüktür. Bu sözcük adeta örgütün varlık nedenini gösterir. SWOT analizi ile önce

örgütün iç durum analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönleri belirlenir; sonra örgütün dış durum analizi ile gelecekte karşılaşması muhtemel fırsatlar ve tehditler tahmin edilir (Coman ve Ronen, 2009: 5677).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma yöntemi olarak içerik analizi yöntemi kullanılan bu araştırma nitel bir çalışmanın ürünüdür. Çünkü metinde kullanılan öğeler önceden saptanan kategorilere göre sınıflandırılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmacılar örnekleme seçerken kendi yargılarını kullanmış, amaca en çok uyan örnekleme aldıkları için bu çalışmada amaçlı örnekleme tercih edilmiştir. Çalışma grubu ise, Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan dokuz devlet üniversitesinden oluşmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Dokuz devlet üniversitesinin www.sp.gov.tr adresinde yer alan stratejik planlarının tamamının incelenip yorumlanması zaman ve kapsam yönünden zorlayıcı olacağı için SWOT analizleri incelenmiş ve bu üniversitelerin ortak yönleri ve farklılıkları, hangi konularda kendilerini güçlü ve zayıf gördükleri, hangi konularda ise fırsat ve tehdit olarak değerlendirdikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Öncelikle üniversitelerin stratejik planları bilgisayar destekli veri analizi programlarından Nvivo 11 paket programına aktarılmıştır. Daha sonra "güçlü yönler", "zayıf yönler", "fırsatlar" ve "tehditler" olmak üzere dört farklı tema oluşturulmuştur. Sonrasında ise her bir temanın içine veriler içeriğine göre atılmış ve anlamlarına göre kategorilere ayrılmıştır.

“Güçlü yönler” için 10, “zayıf yönler” için 10, “fırsatlar” için 10 ve “tehditler” için 10 kategori olmak üzere toplamda 40 kategori oluşturulmuştur. Ortaya çıkan kategorilerin frekans değerleri ve yüzde ağırlıkları hesaplanmış, kategoriler tekrarlanma sıklığına göre sıralanmıştır. Üniversiteler ise, alfabetik olarak yazılmıştır.

Veri güvenilirliğinde, Miles ve Huberman’ın geliştirdiği “Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100” formülü kullanılmıştır (Saban, 2008: 467). Araştırmacılar arasındaki güvenilirlik oranı $P = 167 / (167+5) \times 100 = \%97,09$ olarak bulunmuş ve araştırmanın iç geçerliği sağlanmıştır. Çalışmanın örneklemini genellemeye uygun seçilerek dış geçerlilik sağlanmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan dokuz devlet üniversitesinin SWOT analizlerinden elde edilen bulgular, yine bu analizde geçen "güçlü yönler", "zayıf yönler", "fırsatlar" ve tehditler" olarak incelenmiş ve tartışılmıştır.

4.1. Güçlü Yönler

Dokuz devlet üniversitesinin stratejik planları içerisinde yer alan ve “güçlü yönler”i ifade eden veriler büyük bir çeşitliliğe sahip olup, benzer manalara gelenler kategorilere ayrılmış ve en çok kullanılan 10 adet kategori, güçlü yönler teması altında kodlanmıştır. Elde edilen “güçlü yönler” temasının altındaki belirtilme sıklığına göre sıralanan on adet kategori ve kategorilerin yüzdesel olarak dağılımı ve frekansları Tablo 1’ de verilmiştir. Tablo 1’de üniversitelerin “güçlü yönler”ine ilişkin kategoriler incelendiğinde, “Genç ve yenilikçi akademik ve idari kadroya sahip olunması” (f=9) kategorisi üniversitelerin %100’ü tarafından güçlü bir yön olarak belirtilmiştir.

Tablo 1. Güçlü yönler teması ve ilişkili kategorilerin yüzdeler dağılımı

	ÜNİVERSİTELER									YÜZDELİK DAĞILIM	
	Adıyaman	Batman	Dicle	Gaziantep	Harran	Kilis 7 Aralık	Mardin Artuklu	Siirt	Şırnak		TOPLAM (N=9)
GÜÇLÜ YÖNLER										f	
1. Genç ve yenilikçi akademik ve idari kadroya sahip olunması	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	100
2. Sosyal ve kültürel alanlar	-	-	+	+	-	+	+	+	+	6	66,6
3. Üst yönetimin Erasmus programına önem vermesi	+	+	+	-	+	-	-	-	-	4	44,4
4. Üniversitenin diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliğine açık olması	-	+	-	+	-	+	-	+	-	4	44,4
5. Üst yönetimin şeffaflık ve katılımcılığı desteklemesi	-	+	+	-	+	-	-	-	-	3	33,3
6. Eğitim programlarının zenginliği	-	-	-	+	+	-	-	+	-	3	33,3
7. Toplam kalite yönetimine verilen önem	-	-	+	-	+	-	-	-	-	2	22,2
8. Üst yönetimin çalışanlarına inisiyatif vermesi	+	-	+	-	-	-	-	-	-	2	22,2
9. Proje odaklı akademik çalışmaların olması	+	-	-	+	-	-	-	+	-	3	33,3
10. Fiziki alt yapının hızlı gelişmiş olması	+	-	+	-	-	-	-	-	-	2	22,2
TOPLAM										38	

Karaman (2011) tarafından yapılan çalışmada “Genç, dinamik ve nitelikli kadro” 62 üniversiteden 56’sının (% 90) stratejik planlarında “güçlü yön” olarak vurgulanarak ilk sırada yer almaktadır. Dolayısıyla yapılan çalışmalar birbirlerine paralellik göstermektedir.

Bir diğer “güçlü yön” olarak “*Sosyal ve kültürel alanlar*” kategorisi (f=6), %66,6’lık bir paya sahip olmakta ve güçlü yönlerle ilişkin ön plana çıkan kategoriler arasında yer almaktadır. Ancak aynı zamanda “*Fiziki alt ve üst yapı ihtiyacı*” (f=8) kategorisi üniversitelerin %88,8’i tarafından zayıf bir yön olarak belirtilmiştir. Bu tezatlık daha eski kuruluş yıllarına sahip olan üniversitelerde az olup, yeni kurulan üniversitelerde genel olarak var olan bir durumdur. Dinamik olarak genişleyen bir kurum açısından ele alındığında genel olarak şehir dışında boş bir araziye kurulan ve şehirde yeterli alt yapıdan mahrum olan üniversitelerin bu sistemleri operasyonel hale getirmesi bir sorun olarak karşılırlarına çıkmaktadır.

Özan (2015) tarafından yapılmış çalışmada “*fiziki imkanların yeterli olması*” kategorisine en çok tekrar eden “güçlü yönler” temasının içinde yer verilmiştir ve çalışmamızla bir benzerlik göstermemektedir. Elbette araştırmacının çalışma alanının daha eski, köklü ve fiziksel imkanları yeterli olan üniversiteleri kapsamı bu farklılığın muhtemel sebebi olabilir. Diğer bir yandan düzenlenmesi düşünülen tüm alanlar güncel koşullara göre tamamen baştan tasarlanıp, planlandığından, aynı zamanda öğrencilerin söz konusu üniversiteyi tercih etmelerinde büyük önem taşıdığından dolayı “*Sosyal ve kültürel alanlar*” ın varlığı ve işlevselliği büyük önem arz etmektedir. Yeni kurulan ve fiziksel mesafe olarak yakın olan üniversitelerin çekim merkezi olmak adına sosyal ve kültürel alanlara önem vermesi ve bu özelliklerini öne çıkarması beklenen bir sonuçtur.

“*Toplam kalite yönetimine verilen önem*” kategorisinin ise (f=2) %22,2’lik değerle en az tekrarlanan kategorilerden biri olduğu görülmüştür. Toplam kalite yönetiminin proses temelli yaklaşımı ve bu yaklaşımın efektif şekilde çalışabilmesi, sistemdeki çıktılarının yorumlanarak birim bazında görev dağılımının ve aksayan noktaların tespit edilmesi için en başta bahsi geçen birimlerin tam manasıyla faaliyete geçebilmesine bağlıdır.

4.2. Zayıf Yönler

“Zayıf yönler”; bir kurumun bulunduğu bölge, fiziki koşullar, ekonomik durum ve bu çalışmaya konu olan üniversitelerin bünyesinde bulunan akademik, idari personel ve hizmet verdikleri öğrenciler temelinde tespit ettikleri eksiklikler olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar üniversitelerin belirtmiş oldukları eksiklikler geniş bir yelpaze içerisinde yer alsada, “güçlü yönler” bölümünde ele alınan kategorilere ait sayısal tutarlılığın korunması amacıyla en çok kullanılan 10 adet kategori, “zayıf yönler” teması altında kodlanmıştır.

Elde edilen 10 kategori ve kategorilerin yüzdesel olarak dağılımı Tablo 2’de verilmiştir. “Kurumsallaşmanın henüz gerçekleşmemiş olması” ve “Akademik personelin nicel yetersizliği” (f=7) %77,7’lik bir paya sahip olduğu anlaşılmıştır. Yeni üniversitelerde görev alan idari ve akademik personelin büyük kısmının da “yeni ve tecrübesiz” olması; kanun, yönetmelik, yönerge ve benzer işleyiş prosedürlerine haiz olmayan bu personellerin iş yapabilme potansiyelini düşürmektedir. Personellerin kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde gerçekleştirdikleri işlemlerde tecrübe kazanması ve tüm alt birimlerin kolektif olarak çalışması uzun bir vakit almakta, bu durum da kurumsallaşma sürecinin daha ağır adımlarla ilerlemesine yol açmaktadır. 30583 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Norm Kadrolarının Belirlenmesine ve Kullanılmasına İlişkin Yönetmelik” ile yeni kadro dağılımlarının daha çok doğudaki dolayısıyla Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan üniversitelere doğru kaydırılmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Bu yüzden zaman içerisinde ilgili üniversitelerin istenen bransa göre akademisyen istihdam edebilecekleri düşünülebilir.

“Öğrencilerin üniversiteyi ilk sırada tercih etmemeleri” ve “Yabancı dil ile eğitim veren bölüm olmayışı” kategorileri ise (f=1) %11,1’lik değerle en az tekrarlanan kategorilerdir.

Tablo 2. Zayıf yönler teması ve ilişkili kategorilerin yüzdeler dağılımı

ZAYIF YÖNLER	ÜNİVERSİTELER									YÜZDEKİ DAĞILIM	
	Adıyaman	Batman	Dicle	Gaziantep	Harran	Kilis 7 Aralık	Mardin Artuklu	Siirt	Şırnak		TOPLAM (N=9)
										f	
1. Fiziki alt ve üst yapı ihtiyacı	+	+	+	-	+	+	+	+	+	8	88,8
2. Kurumsallaşmanın henüz gerçekleşmemiş olması	+	+	-	-	+	+	+	+	+	7	77,7
3. Akademik personelin nicel yetersizliği	-	-	+	+	+	+	+	+	+	7	77,7
4. Projelere olan ilgisinin göreceli olarak az oluşu	+	-	+	-	+	+	-	-	-	4	44,4
5. Alanında uzman ve nitelikli idari personel sayısının azlığı	-	-	+	-	+	+	-	+	-	4	44,4
6. Kamu kuruluşları ve özel sektörle ilişkilerin yeterli düzeyde olmaması	-	-	-	+	+	-	+	-	+	4	44,4
7. Üniversitenin mali kaynaklarının yetersizliği	-	+	-	-	-	+	-	+	-	3	33,3
8. Coğrafi konum	-	-	-	+	-	-	-	+	-	2	22,2
9. Yabancı dil ile eğitim veren bölüm olmayışı	-	+	-	-	-	-	-	-	-	1	11,1
10. Öğrencilerin üniversiteyi ilk sırada tercih etmemeleri	-	-	+	-	-	-	-	-	-	1	11,1
TOPLAM										41	

Son yıllar içerisinde neredeyse her ilde bir üniversite olması, üniversiteye girememe sorunundan ziyade “daha bilinin ve eski bir üniversiteye” gidebilme, ya da spesifik olarak istenen ancak bölge üniversitelerinde yer almayan bir bölümün tercih edilmesi amacıyla başka üniversiteleri seçme durumunu ortaya çıkarmaktadır. Ancak Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin refah düzeyinin çok yüksek

olmaması ve dar gelirli ama çok çocuklu ailelerin toplumun büyük kesimine hakim olmasından dolayı, öğrencilerin çoğu maddi sebeplerle kendi ilinde bulunan üniversiteleri tercih ettikleri bilinmektedir. Ayrıca, bölgede eğitim düzeyi ve eğitim veren kurumların Batı'daki örnekleri kadar çeşitli olmaması öğrencilerin kendilerini geliştirebilmeleri açısından bir engel teşkil etmekte, özellikle yabancı bir dilin efektif olarak öğrenilmesini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple öğrencilerin büyük bir kısmı Türkçe eğitim-öğretim faaliyetleri gösteren üniversiteleri tercih etmesi söz konusudur.

4.3. Fırsatlar

Dokuz üniversitenin ortaya koymuş olduğu çeşitli fırsat tanımları ele alındığında teknolojik yenilikler, coğrafi konum, bölgeye özgü özellikler ve kalkınma politikalarının getirdiği avantajlar göze çarpmaktadır. Yine 10 adede indirgenmiş olan kategoriler, fırsatlar teması altında kodlanmıştır. Kategorilerin yüzdesel olarak dağılımı ve frekansları Tablo 3'de verilmiştir. "GAP kapsamında bir il olması" (f=9) kategorisi üniversitelerin %100'ü tarafından fırsat olarak belirtilmiştir. "BAP, TUBİTAK, Kalkınma Bakanlığı vb. kaynaklardan yararlanma olanağının bulunması" (f=9) kategorisi de aynı orana sahiptir. Bölgede kalkınmaya yönelik olan yürütülen devlet politikalarının, üniversiteler açısından çeşitli avantajlar sağladığı, yeni projelere olan ihtiyaç doğrultusunda bilimsel çalışmaların niteliğinin ve uygulama alanlarının da arttığı anlaşılmaktadır.

"Üniversite, sanayi, STK ve kamu iş birliğinin artması" (f=6) kategorisi %66,6 'lık bir paya sahip olmakta ve fırsatlara ilişkin ön plana çıkan kategoriler arasında yer almaktadır. Bu kategori Karaman (2011) tarafından yapılan çalışmadaki verilerle örtüşmektedir. Karaman'ın elde ettiği sonuca göre "Üniversite sanayi, STK ve kamu iş birliğinin artması" 62 üniversiteden 36'sının (%58) stratejik planlarında fırsat olarak vurgulanarak ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 3. Fırsatlar teması ve ilişkili kategorilerin yüzdelik dağılımı

FIRSATLAR	ÜNİVERSİTELER									YÜZDELİK DAĞILIM	
	Adıyaman	Batman	Dicle	Gaziantep	Harran	Kilis 7 Aralık	Mardin Artuklu	Siirt	Şırnak		TOPLAM (N=9)
	f										
1. GAP kapsamında bir il olması	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	100
2. BAP, TUBİTAK, Kalkınma Bakanlığı vb. kaynaklardan yararlanma olanağının bulunması	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	100
3. Üniversite, sanayi, STK ve kamu iş birliğinin artması	+	+	+	+	+	+	-	-	-	6	66,6
4. Üniversitenin coğrafi konumu	+	-	-	-	+	+	+	-	+	5	55,5
5. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler	-	+	+	+	+	-	-	+	-	5	55,5
6. Tarihî, kültürel ve doğal zenginliği	+	+	+	-	-	+	-	-	-	4	44,4
7. Bölge genç nüfusun fazla olması	-	+	-	-	+	-	+	+	-	4	44,4
8. AB eğitim/değişim programlarından yararlanabilme olanağı	-	-	+	+	-	-	-	+	-	3	33,3
9. Nitelikli elemana artan talep	-	+	-	-	+	+	-	-	-	3	33,3
10. Öğrenci sayısının artması	-	-	-	-	-	-	-	+	+	2	22,2
TOPLAM										50	

“Öğrenci sayısının artması” kategorisinin ise (f=2) %22,2’lik değerle en az tekrarlanan kategori olduğu görülmektedir. Sürekli gelişmekte ve bir organizma gibi büyümekte olan üniversitelerde yeni bölümlerin açılması ve öğrencilerin tercih edeceği bir çekim merkezi olmaya yönelik faaliyetler içerisinde bulunması doğal bir süreçtir. Her yıl öğrenci sayısının artması da bu doğal sürecin bir sonucudur. Bu yüzden çoğu üniversite tarafından bunun bir fırsat olarak nitelendirilmesi bu tür düşünceye bağlanabilir.

4.4. Tehditler

İncelenen üniversitelerin tehdit başlığı altında ortaya koydukları tespitler ele alındığında; en çeşitli ve yüksek sayıdaki tanımın bu bölümde ortaya konulduğu; temel sebebin ise, buldukları bölgenin ve ilin gelişmişlik seviyesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktadan yola çıkarak kalkınma bölgelerinde bulunan illerde kurulmuş olan ilgili üniversitelerin, kalkınma politikaları vasıtasıyla elde ettikleri fırsatların hala şehrin genel özellikleri, koşulları ve gelişmişlik seviyesinin önüne geçemediği çıkarımı yapılabilir. En çok kullanılan 10 adet kategori, “tehditler” teması altında kodlanmış, kategorilerin yüzdesel olarak dağılımı ve frekansları Tablo 4’te verilmiştir.

“İlin eğitim, sağlık, sosyal vb. yetersiz alt yapıya sahip olması, İstihdam sorunu ve Nitelikli öğrenci azlığı” (f=6) kategorileri üniversitelerin %66,6’sı tarafından tehdit olarak belirtilmiştir. Bölge illerinde yer alan üniversitelerin varlığı, daha önce de belirtildiği gibi kültürel geleneğin bir sonucu olarak büyük nüfuslu ailelerin bölge toplumunun genel kısmını oluşturması sonucunda genç nüfusun yükseköğrenim için şehir dışına çıkmasını belirli düzeyde engellemekte ve böylece batıya doğru kayan ağırlığın dengelenmesine sebebiyet vermektedir. Bu durum aslında bir fırsat olabileme potansiyeline sahip iken; mevcut eğitim dengesizliği ve bu bölgelerdeki üniversite giriş puanlarının düşüklüğü sonucunda nitelikli bireylerin “marka/köklü” üniversiteleri tercih etmesine, daha az nitelikli bireylerin de daha düşük puanlı bölge üniversitelerini seçmesine sebep olduğu yorumu yapılabilir. Her ne kadar kalkınma bölgesi olsa da illerin gelişmişlik düzeyleri ve istihdam sorunu da söz konusu üniversitelerin seçilebilirliğini azaltmaktadır.

“Beyin göçü” (f=5) kategorisi %55,5 ’lik bir paya sahip olarak tehditlere ilişkin ön plana çıkan kategoriler arasında yer almakta ve Yılmaz (2016) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Tablo 4. Tehditler teması ve ilişkili kategorilerin yüzdeler dağılımı

TEHDİTLER	ÜNİVERSİTELER									YÜZDELİK DAĞILIM	
	Adıyaman	Batman	Dicle	Gaziantep	Harran	Kilis 7 Aralık	Mardin Artuklu	Siirt	Şırnak		TOPLAM (N=9)
	f										
1. İlin eğitim, sağlık, sosyal vb. yetersiz alt yapıya sahip olması	+	-	+	-	+	-	+	+	+	6	66,6
2. İstihdam sorunu	-	+	+	-	+	+	+	+	-	6	66,6
3. Nitelikli öğrenci azlığı	-	-	+	+	+	+	+	+	-	6	66,6
4. Beyin göçü	-	+	+	-	+	-	+	+	-	5	55,5
5. Yasa ve yönetmeliklerdeki sürekli değişimler	-	-	-	+	+	+	-	+	-	4	44,4
6. Coğrafi Konum	-	+	-	+	-	+	-	-	+	4	44,4
7. Küresel rekabetin ve kalite standartlarının giderek artması	-	-	+	-	+	-	-	-	-	2	22,2
8. Araştırma ve geliştirmeye verilen fonların yetersizliği	+	-	-	-	+	-	-	-	-	2	22,2
9. Akademik personel maaşlarının yaşam şartlarına göre yetersiz olması	-	-	-	-	+	+	-	-	-	2	22,2
10. Ticaret ve sanayinin yeterince gelişmemesi	+	-	-	-	-	-	-	-	-	1	11,1
TOPLAM										38	

Yılmaz yapmış olduğu çalışmada beyin göçüne tehditler analizinde değinmiş ve önemli bir yer vermiştir. “Ticaret ve sanayinin yeterince gelişmemesi” kategorisinin ise (f=1) %11,1’lik değerle en az tekrarlanan kategori olduğu görülmüştür. Bu son kategori Küçüktığı (2017) tarafından yapılan çalışmayla çalışmaktadır. Çünkü Küçüktığı, “şehrin sanayisi” kategorisini en çok tekrar edilen tehditler kategorisinin başında yer vermiştir. Bu durum yine çalışma

alanının kapsamında yer alan daha gelişmiş üniversiteler ve bölgelerle alakalıdır. Çalışmaya konu olan Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde sanayileşmenin (Gaziantep dışında) batıya göre daha alt bir düzeyde kaldığı bir realitedir; ancak bu kategoriye gelmeden önce çözülmesi gereken daha ivedi tehditlerin bulunduğu algısının da daha ağır bastığı anlaşılmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan dokuz devlet üniversitesinin SWOT analizlerine ilişkin gerçekleştirilen bu araştırmada üniversitelerin stratejik planlarında yer alan kategoriler bakımından birtakım benzer ve farklı yönlerin olduğu anlaşılmaktadır. Her üniversitenin kendine belirlemiş olduğu "güçlü" ve "zayıf" yönleri ile "fırsat" ve "tehditleri" bazı açılardan birbirlerine benzeseler de genelde birbirlerinden farklılıklar gösterdikleri görülmektedir.

Araştırmanın konusunu oluşturan Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki devlet üniversitelerinin tamamında SWOT analizinin "güçlü yönleri" olarak "genç ve yenilikçi akademik ve idari kadroya sahip olunması" gerektiğini belirtmeleri, gelecekte üniversitelerin bünyelerinde genç ve dinamik bir kadroyu çalıştırmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda üniversiteler, gelecekte gerek akademik personelini gerekse idari personelini yaşça daha gençleştirmek istemektedirler.

Üniversiteler; "güçlü yönler" olarak ikinci sırada en çok "sosyal ve kültürel alanları", üçüncü sırada en çok ise "üst yönetimin Erasmus programına önem vermesini" ve "üniversitenin diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliğine açık olmasını" belirtmişlerdir. Üniversitelerin öğrencilerini Erasmus programı ile yurt dışına yollamak istemeleri ve diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliğine açık olduklarını ifade etmeleri, üniversitelerin yenilikçi ve dayanışmacı ruha sahip olduklarına işaret etmektedir. Ayrıca SWOT analizlerinde şeffaflık ve katılımı

desteklemeleri, eğitim programlarını zenginleştirmek istemeleri, proje odaklı çalışmaları desteklemeleri, Toplam Kalite Anlayışını önemsemeleri, çalışanlarına inisiyatif vermek istemeleri, fiziki alt yapılarını hızla geliştirmek istemeleri de bu yenilikçi ve dayanışmacı yönlerini destekleyici niteliktedir.

İlgili üniversiteler, SWOT analizlerinde “zayıf yönler” olarak en çok yeni kurulmuş olmalarından dolayı “fiziki alt yapı ve üst yapı ihtiyacının eksikliğine” dikkat çekmektedirler. Bunu ikinci sırada en çok “kurumsallaşamamaları” ile “akademik personel sayısının azlığı”, üçüncü sırada en çok ise “projelere ilginin az olması” ile “kaliteli idari personel sayısının yetersizliği” takip etmektedir. Bu durum bölgede yer alan kimi üniversitelerin yeni kurulmuş olmaları veya buldukları yerde devlet üniversitesi olarak yeterli alt yapıya sahip olmadıkları yönüyle açıklanabilir. Gerçi Dicle, Gaziantep ve Harran Üniversiteleri dışındaki tüm üniversiteler 2006-2008 yılları arasında kurulmuşlardır. Ancak üniversite gibi multidisipliner bir kurum için yaklaşık 11- 12 yıllık bir süre şüphesiz yeni sayılabilir. Üniversitelerin belirttikleri zayıf yönlerine karşı zamanla çözüm üretecek etkili tedbirleri uygulaması söz konusudur.

GAP bölgesindeki devlet üniversiteleri SWOT analizlerinde sahip oldukları “fırsatlar” olarak birinci sırada en çok “GAP kapsamında bir il olmaları” ile “kimi kurumların kaynaklarından yararlanmayı”; ikinci sırada en çok “üniversiteler ile diğer kamu, özel ve STK’larla işbirliğinin artırılmasını”; üçüncü sırada en çok ise “üniversitenin coğrafi konumunu” görmüşlerdir. Kimi üniversiteler “coğrafi konumu” bir fırsat olarak kabul ederler iken; kimi üniversiteler ise bunu bir tehdit olarak saymışlardır. Demek ki her üniversitenin “coğrafi konumu” algılama biçimi üniversiteye göre değişmiştir.

Üniversiteler karşılaşılabilecekleri muhtemel “tehditler” olarak ise, birinci sırada en çok “alt yapı yetersizliklerini”, “istihdam sorununu” ve “nitelikli öğrencinin az olmasını” öngörmüşlerdir. Ayrıca kimi üniversiteler bu tür sorunları “zayıf yönler”

olarak da kabul etmişlerdir. Bunun yanı sıra üniversiteler “beyin göçü”nü ikinci sırada; “yasal düzenlemelerdeki değişimler” ile “coğrafi konumu” ise üçüncü sırada en çok tehdit olarak saymışlardır. Buna karşılık üniversiteler “ticaret ve sanayinin gelişmemesini” ise en az tehdit olarak görmüşlerdir. Bu durum üniversitelerin ticaret ve sanayinin gelişmesi konusunda güçlü kanaatlere sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanılarak bölgede yer alan devlet üniversiteleri için şu tür öneriler geliştirilebilir:

- Üniversiteler kuruldukları andan itibaren buldukları ilin güçlü algılarını ve fırsatlarını kendi lehine dönüştürebilmeli, zayıf ve tehdit yanlarını ise belirlenecek yeni yapı, strateji ve projeler ile giderebilmeli ve zaman içerisinde bir nevi kendi ekosistemlerini kurabilmelidirler.
- Akademik ve idari personel ile çok sayıda öğrencinin şehre gelmesiyle beraberinde yeni ihtiyaçlar, hizmetler ve işbirlikleri gerekeceğinden özellikle bölgede bulunan sanayi kuruluşlarının Ar-Ge çalışmaları ve yeni ürünler üretmesinde, aynı zamanda akademisyenlerin projelerini hayata geçirebilmelerinde üniversite-sanayi işbirliklerine daha çok önem verilmeli; yerel yönetimlerin ve diğer kamu kurumlarının üniversiteler ile işbirliğine ve uyumuna daha çok imkan tanınmalı ve bu durum SWOT analizlerinde açıkça yer almalıdır.
- Araştırma kapsamındaki üniversitelerin aynı bölgede yer alması ve coğrafi konumlarının birbirlerine çok yakın olması, bir fırsat olarak düşünülmeli ve üniversiteler arasında daha çok işbirliğine ve yardımlaşmaya gidilmesinin yolu açılmalıdır. İlgili üniversiteler, güçlü yönlerini daha güçlü yapmaları, zayıf yönlerini gidermeleri, fırsatlarını değerlendirmeleri ve tehditlerini çözebilmeleri için başta ortak toplantı, sempozyum, kongre, konferans, çalıştay gibi bilimsel etkinlikler

yapmalı ve diğer tedbirleri uygulamalı ve her şeyden önemlisi sorunlara karşı birlikte hareket edebilmelidirler.

- Kuruluş tarihleri genellikle yeni olan, fiziki imkanları, tecrübeli personel ve birim sayısı yeterli düzeyde olmayan, aynı zamanda özel sektörün dinamiklerinden uzak ve katı bir bürokratik düzen içerisinde ilerleyen üniversitelerde stratejik planlama ve SWOT analizinin önemi ve gerekleri başta üniversitelerin üst düzey yöneticilerine ve diğer tüm kesimlerine iyi bir şekilde anlatılabilir. SWOT analizi formalite icabı yapılan bir belge olarak düşünülmemeli; üniversitelerin gelecekte daha güçlü ve dinamik yapılar olarak ortaya çıkması için bir fırsat kabul edilmelidir.
- Üniversiteler kaliteli eğitim ve öğretim faaliyetleriyle çevrelere daha çok güven sağlayacak hedef ve amaçlar benimsemeli; bu durum SWOT analizlerine de yansımaları ve üniversiteler her geçen yıl öğrenci sayılarını artırarak birer çekim merkezi haline dönüşmelidirler. Bunun için üniversitelerde fiziki alt ve üst yapının sağlanması yanında, kaliteli eğitim ve öğretim programları ile yeni ekipman, araç-gereç ve donanım da yer verilmelidir.
- Bölge üniversitelerini geliştirecek her türlü maddi ve manevi kaynağın sağlanması yanında, devletin bu konuda daha çok imkanlarını seferber etmesi de zorunlu gözükmektedir. Bu konuda özellikle nitelikli akademik ve idari personelin ilgili üniversitelere kazandırılması şarttır. Bu tür eksiklikler artık üniversitelerin SWOT analizlerinde geçen “zayıf yönler” veya “tehditler” olmaktan çıkarılabilir.
- Bölge üniversitelerinin SWOT analizlerinde yer alan “güçlü yönleri” ve “zayıf yönleri” ile “fırsatlar” ve “tehditleri” belirlenirken daha gerçekçi ve makul şartlara göre yeniden hazırlanmalıdır. Bu yöntemin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için ayrıca SWOT analizi anlayışının toplum nezdinde benimsetilmesine özgü bir kültür de yaratılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Betz, F. (2016). *Strategic thinking- a comprehensive guide*. First Edition, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Bolland, E. J. (2017). *Comprehensive strategic management - a guide for students, insight for managers-*. First Edition, UK: Emerald Publishing Limited.
- Coman, A., Ronen, B. (2009). "Focused SWOT: Diagnosing Critical Strengths And Weaknesses". *International journal of production Research*, 47(20): 5677-5689.
- Çalık, T. (2003). "Eğitimde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirmesi". *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2): 251-268.
- Karaman, A. E. (2011). *Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki SWOT Analizleri*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kluyver, C. A. ve Pearce II, J. A. (2015). *Strategic management an executive perspective*. First Published, Business Expert Press.
- Küçüktağılı, A. T. (2017). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Adım Üniversitelerinin GZFT Analizleri Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Monahan, K. E. (2013). *The Government manager's guide to strategic planning*. Management Concepts Press, USA.

- Özer, M. A., Önen, S. M. (2017). *200 Soruda yönetim kamu yönetimi*. 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özan, M. B., Polat, H., Gündüzalp, S., Yaraş, Z. (2015). "Eğitim Kurumlarında SWOT Analizi". *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(1): 1-28.
- Panfil, G., Danut, N. (2015). "Fundamental Principles in Strategic Management", *European Journal of Public Order and National Security*, Issue: 8, Volume:II, 5-10.
- Saban, A. (2008). "Okula İlişkin Metaforlar". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55: 459-496.
- Sağlam, G. (2005). "Stratejik Planlama ve Kurumsal Değerlendirme", *Üniversitelerde Stratejik Planlama Sempozyumu*, 3-4 Ekim, Antalya.
- Uçar, D., Doğru, A. Ö. (2005). "Cbs Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri", *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, 28 Mart-1 Nisan, Ankara.
- Yılmaz, D. V. (2016). "Türkiye’de Devlet Üniversitelerinde Uluslararasılaşma Süreci: Stratejik Planlar Üzerinden Bir Değerlendirme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4): 1191-1212.
- YÖK (Yüksek Öğretim Kurumu) (2017). *Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022*.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

After 1950, as a result of global social-cultural, political change and transformation, public administration is affected from the process. After 1980, a major reform process began in many states including Turkey. With the Public Financial Management and Control Law No. 5018 enacted in 2006, state universities such as all public institutions started to implement performance budget based on strategic planning. SWOT analysis, which is the first step of strategic planning, reveals the current situation and future situation of universities.

This research aims to identify similarities and differences in the SWOT analysis of the strategic plans of the nine state universities located in the Southeastern Anatolia Region in Turkey.

Method

In this qualitative study, the researchers used their own judgments when choosing the sampling. The study group consists of nine state universities located in the Southeastern Anatolia Region in Turkey.

The SWOT analyzes are examined. Firstly, the strategic plans of the universities were transferred to the Nvivo 11 package program. Then 4 different themes were created: strengths, weaknesses, opportunities and threats. After that, each theme is thrown according to the content of the data and divided into categories according to their meaning.

For strengths 10, 10 for weaknesses, 10 for opportunities and 10 categories for threats were created; There are 40 categories in total. The frequency values and

percent weights of the categories were calculated and the categories were ordered according to the frequency of repetition. Universities are written in alphabetical order. In the reliability of data, Miles and Huberman developed $\frac{\text{Consensus}}{(\text{Consensus-of-Agreement} + \text{Disagreement})} \times 100$ formula was used (Saban, 2008: 467). The reliability rate of the researchers was found as $P = \frac{167}{(167 + 5)} \times 100 = 97,09\%$ and the internal validity of the research was provided. The sample of the study was selected according to the generalization and external validity was provided.

Findings (Results)

When the categories related to the strengths of universities are examined, having young and innovative academic and administrative staff ($f = 9$) category is stated as a strong direction by 100% of universities. The category of importance given to total quality management ($f = 2$) was found to be one of the least repeated categories with a value of 22.2%.

When the categories related to the weaknesses of the universities are examined, the category of physical infrastructure and superstructure ($f = 8$) is defined as a weak direction by 88.8% of the universities. The category of students not preferring first place in the university ($f = 1$) was found to be one of the least recurring categories with 11.1%.

When the categories related to the opportunities of the universities are examined, the category of being a province within the scope of GAP ($f = 9$) is specified as an opportunity by the 100% of the universities. BAP, TUBITAK, Ministry of Development, etc. ($f = 9$) category has the same ratio. The increase in the number of students was found to be the least repetitive category with a value of 22.2% ($f = 2$).

When the categories related to the threats of universities are examined, the province's having inadequate education, health, social and infrastructure, Employment problem and Lack of qualified students (f = 6) categories have been identified as threatened by 66.6% of universities. The category of trade and industry not sufficiently developed (f = 1) was the least repetitive category with 11.1%.

Conclusion and Discussion

This research revealed similarities and differences in the SWOT analysis of the mentioned universities. In conclusion part, other studies that are in parallel and contradictory with our study are also mentioned.

For example, Young and innovative academic and administrative staff (f = 9) category is stated as a strong direction by 100% of the universities. In a study conducted by Karaman (2011), young, dynamic and qualified staff ranked first among 56 universities (90%) with a strong emphasis on their strategic plans. Therefore, the studies are parallel to each other.

The need for physical infrastructure and superstructure (f = 8) was defined as a weak direction by 88.8% of universities. In her study, Özan (2015) included the physical opportunities in her work in her theme of the most repetitive strengths and doesn't show similarity with our study.

This may be the reason why the researcher's field of study encompasses more diverse and well-established universities.

The increasing cooperation in university, industry, NGO and public sector (f = 6) category is 66.6% and it is among the prominent categories regarding opportunities. This category coincides with the data from the study conducted

by Karaman (2011). According to the results, 36 universities (58%) in 62 universities (62%) were ranked as second only in the strategic plans.

The brain migration ($f = 5$) category is one of the prominent categories regarding the threats with a share of 55.5% and is consistent with the results of the study conducted by Yılmaz (2016). In his study, Yılmaz mentioned the brain drain in the analysis of threats and gave an important place.

Also, the geographic location category has taken place in all of the weak, opportunity and threat themes with different frequency values. In the study, although the universities are located in the same geographical region, it is seen that some universities see their geographic location as a chance, some see it as a weakness and some perceive it as a threat.

In general; the strengths, weaknesses, opportunities and threats that each university has identified, in some respects, seem to vary widely. This may be due to the fact that most of the universities are newly established as of the date of their establishment and may also be related to their managers' point of view. As a result, the universities in the study are located in the same region and the biggest common aspects are the close geographical location. It is advisable for these universities to come together and collaborate to make their strengths stronger, to overcome their weaknesses, to evaluate their opportunities and to solve their threats.