Üniversitelerin Stratejik Planlarında İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizinin Yeri: Nitel Bir Araştırma

The Place of Human Resources Competency Analysis in the Strategic Plans of Universities: A Qualitative Research

Emel Bahar* - Onur Başar Özbozkurt**

Abstract: In Turkey strategic planning of public administration, regulated by law 5018 in 2003 and began to be used in public institutions since 2006. Until that date, concepts such as performance, result orientation, strategic thinking and strategic decision making, which were generally in the field of business, started to be widely used in public administration since then. Today's organizations have to make strategic planning and have qualified human resources (HR) to ensure sustainability, shape the future, and achieve advantages in competition. On the other hand, the widespread use of such tools -the competitive superiority struggle caused by the business world, the increasing number of foundation universities, performance, strategic thinking and decision making, result orientation, total quality management etc.- forced universities to run like companies and directed them to act within the framework of strategic management approach. As such, universities have to manage more based on performance and create human capital equipped with competencies than ever before. In this study, it was aimed to investigate the steps taken by universities related to the human resource competencies, which have gained importance as a strategic factor. Under the heading of internal analysis of universities, strategic plans were accessed in order to evaluate HR competency analyses. 128 public universities constitute the universe of the study and 104 universities with an active strategic plan constitute the study group. We investigated quantitative and qualitative data to evaluate whether the HR competency analysis had been carried out as stated in the Strategic Planning Guide. The data obtained were subjected to content analysis and evaluated under themes and categories. It has been revealed that 98% of the universities included quantitative data analyses and 7% qualitative data analyses in their strategic plans.

Structured Abstract: In the present research, human resources competencies of the universities, which train qualified workforce, were examined and it was aimed to understand and interpret their methods of measuring these competencies. Via this research, it was aimed to reveal in detail how the human resources competency analyses included in the strategic plans of public universities were done and whether they were conducted as

* Doç. Dr. Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü
Assoc. Prof. Dr. Tarsus University, Vocational School, Office Management and Secretarial Department

ORCID 0000-0001-6070-1835

ebahar@tarsus.edu.tr

** Dr. Öğr. Üyesi, Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü
Asst. Prof. Dr. Tarsus University, Vocational School, Office Management and Secretarial Department

ORCID 0000-0002-2325-2433

onurozbozkurt@tarsus.edu.tr

Cite as/ Atıf: Bahar, E., Özbozkurt, O. B. (2020). Üniversitelerin stratejik planlarında insan kaynakları yetkinlik analizinin yeri: Nitel bir araştırma. *Turkish Studies-Social*, 15(4), 1717-1735.

<https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.43599>

Received/Geliş: 15 May/Mayıs 2020

Accepted/Kabul: 20 June/Haziran 2020

Copyright © INTAC LTD, Turkey

Checked by plagiarism software

Published/Yayın: 25 June/Haziran 2020

CC BY-NC 4.0

stated in the Strategic Planning Guide for Universities. In this context, it was also aimed to contribute to the scientific literature and to improve the policies pursued by higher education institutions as stated in their strategic plans.

Methods: The study group consisted of 128 public universities. In the research, document analysis was used as the data collection technique. As a result of the screening conducted between April 2019 and January 2020, universities' strategic plans approved by the Presidency of the Republic of Turkey, Strategy and Budget Directorate and published on the website named "Strategic Management in the Public Sector" as well as on the websites of the universities were compiled. A total of 104 public universities with an active strategic plan were identified as the study group. "HR competency analysis", an internal analysis which is one of the self-evaluations in the state analysis section of the strategic plans was identified as the study area. Content analysis method, a qualitative analysis method, was used to obtain the concepts and relationships required to explain the data obtained in the research, and competency analyzes were categorized and coded. The data were examined separately by both the researcher and a faculty member other than the researcher. "Agreed" and "not-agreed" topics were discussed in relation with the themes and sub-themes created.

Findings: Universities with an active strategic plan and which were included in the present research were classified as group 1 universities (established in 1980 and before), Group 2 Universities (established between 1981 and 2000), and group 3 universities (established in 2001 and later). The detailed examination of the strategic plans demonstrated that the quantitative data analysis (98%) on HR competencies was carried out by 102 out of 104 universities.

Whether the methods proposed in the Strategic Planning Guide - or similar methods –were used to measure the HR competencies of the universities were determined as a result of detailed examination, classification, and coding. Three out of 20 universities in group 1 conducted a qualitative study for competence determination. One university gathered information through a self-assessment questionnaire, one university gathered information through a focus group meeting, and the other university with the administrator evaluation method, and they determined their educational needs and action plans through these evaluations. HR quality analysis was not found in the strategic plan of the any of the 30 universities in group 2.

In the strategic plan of 54 universities (52%) in group 3, three universities were found to analyze their human resources competencies through managerial reviews and one university by self-evaluation, and it was observed that they determined their training and development programs and action plans based on the findings they obtained. Human resources competency analysis was not available in 93% of 54 universities.

According to the findings of the research: the question of whether the quantitative data analyses related to human resources in the strategic plans of the universities were done adequately was found to be "yes" at the level of 98%; and, the question of whether human resources competencies were measured as recommended in the "Strategic Planning Guide for Universities" and/or by other qualitative analysis methods was answered as "no" at the level of 93%. While preparing the strategic plan, it is important that the targets are realistic as well as measurable. Since the non-measured indicators do not allow comparative analyses, it will not be possible to monitor the effects of the prepared plans on the institutions.

Conclusion: As the most important reason for this result, it can be concluded that competency models for determining the level of human resources competencies of universities have not been established, and that strategic integration has not been attained between human resources units and strategic planning units in functional and/or structural sense. Moreover, it was observed that strategic management awareness that will enable universities to create and implement ideal strategic plans has not been fully established yet. Reasons for this include considering strategic plans as a requirement and procedure, and not implementing them with a realistic approach.

On the other hand, the existing centralistic and bureaucratic structure in higher education management in Turkey is also in contradiction with the nature of strategic management. As a result, about 60% of public universities in Turkey were established in the 2000s and it takes time to complete institutionalization and development; therefore, it should be accepted that efforts to internalize the strategic planning process, which has a history of only 12 years, and to shape their future also require time. For this reason, it is considered important to carry out longitudinal studies on the subject in the subsequent strategic planning periods. This research may serve as an example to shed light on such studies.

Keywords: Strategic Planning, Human Resource, Competency, Public Universities, Competency Analysis.

Öz: Türkiye’de kamu yönetiminde stratejik planlama, 2003 yılında 5018 sayılı kanun ile düzenlenmiş ve 2006 yılından itibaren kamu kurumlarında kullanılmaya başlanmıştır. O tarihe kadar genellikle işletmecilik alanında yer alan performans, sonuç odaklılık, stratejik düşünme ve stratejik karar alma gibi kavramlar, o tarihten sonra kamu yönetiminde de yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Günümüz örgütleri, sürdürülebilirliği sağlamak, geleceği şekillendirmek, rekabette farklılaşmış üstünlük elde edebilmek için stratejik plan yapmak ve nitelikli insan kaynağına sahip olmak durumundadırlar. Diğer taraftan, iş dünyasının doğurduğu rekabetçi üstünlük mücadelesi, vakıf üniversitelerinin giderek çoğalması, performans, stratejik düşünme ve karar alma, sonuç odaklılık, toplam kalite yönetimi vb. gibi araçların yaygınlaşması, üniversiteleri şirketler gibi yönetmeye zorlamış, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde hareket etmeye yöneltmiştir. Hal böyle olunca, üniversiteler her zaman olduğundan daha fazla performans bazlı yönetilmek ve yetkinliklerle donatılmış beşerî sermaye oluşturmak zorundadırlar. Bu çalışmada, stratejik bir faktör olarak önem kazanan insan kaynakları (İK) yetkinlikleri konusunda üniversitelerin attığı adımların araştırılması amaçlanmıştır. Üniversitelerin kuruluş içi analizler başlığı altındaki, İK yetkinlik analizlerini incelemek amacıyla stratejik planlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. 128 devlet üniversitesi çalışmanın evrenini, araştırma sürecinde aktif stratejik planı mevcut olan 104 üniversite de çalışma grubunu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yetkinlik analizlerinin nicel ve nitel verilere dayalı olarak, üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi’nde belirtildiği şekilde, yapıp yapılmadığı araştırılmış, elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak tema ve kategoriler altında değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamındaki üniversitelerin %98’i nicel veri, %7’si de nitel veri analizlerine stratejik planlarında yer verdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları, Yetkinlik, Devlet Üniversiteleri, Yetkinlik Analizi.

1. Giriş

Küreselleşmenin dünyada her alanda hızlı ve geniş çapta değişimlere neden olduğu ve bu değişimlerden en fazla etkilenen kurumların başında yükseköğretimin olduğu dikkat çekmektedir. Çünkü, toplumun değişimlere ayak uydurabilmesi, bireyden başlayarak toplumun şekillenmesi için üniversitelere önemli görevler düşmektedir (Bahar ve Özbozkurt, 2020: 576). Üniversitelerdeki bilimsel, sosyal-kültürel araştırmaların yapılması, topluma hizmet ve topyekûn kalkınma noktasında üniversitelere ne kadar önemli misyonlar yüklendiğinin birer kanıtıdır. Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı; paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan; ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren; idari, mali ve bilimsel açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması için üniversitelerin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir (Vural, 2016: 1191; T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 1). Teknolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel alanda yaşanan gelişmeler; değişim ve dönüşümü gerçekleştirmede en önemli faktör olarak nitelikli insan kaynağını yetiştiren üniversitelerden beklentileri daha da artırmaktadır. Bilgi, günümüz örgütleri için en önemli girdi haline gelmiş ve bu hayati girdiyi oluşturan, işleyen ve onunla değer yaratan en önemli varlık yetkinliklerle donatılmış insan kaynağıdır.

Günümüz iş yaşantısında meydana gelen en önemli değişimlerden birisi de örgütsel strateji oluşturulması ve uygulanmasında, insan kaynağının giderek örgüte daha çok dahil olmasıdır. Artık, örgüte rekabet avantajı sağlamaya yönelik örgütsel stratejiler, oluşturulacak iş ekiplerine dayanmakta, bu durum da İK’yı daha odak noktaya koymaktadır (Dessler, 2000: 19). İnsan kaynakları uygulamalarının örgüte avantajlar sağlamada önemli rolünün olduğunu, bu alanda yapılan çeşitli araştırmalar ortaya koymaktadır (Barney ve Wright, 1998: 32; Ankras ve Sokro, 2012: 8; Okoye ve Ezejiofor, 2013: 253-254; Aslam, Aslam ve Habib, 2013: 93-94; Igwe, Onwumere ve Egbo, 2014: 217; Vermeeren, Steijen, Tummers, Lankhaar, Poerstamper ve Van Beek, 2014: 2; Thoman ve Lloyd, 2019: 154-157; Stewart ve Brown, 2019: 13; Armstrong ve Taylor, 2020: 232-237). Etkin performans için gerekli bir İK stratejisi yetkinlik kavramıyla

örtüşmektedir. Yetkinliğe dayalı yönetim anlayışı, örgüte ait rekabet avantajı sağlamak amacıyla insan gelişiminin önemli bir boyutu olarak ortaya çıkmış (Özçelik ve Ferman, 2006: 74) ve hem özel sektör hem de kamu sektörü için bu yetenekleri örgütlere çekecek ve örgütlerde tutacak süreçlerin oluşturulması, önemli hale gelmiştir.

2000’li yılların başlarından itibaren Türk kamu yönetiminde, dolayısıyla Yükseköğretim Kurumları’nda, stratejik yönetim uygulamaları içselleştirilmeye çalışılmıştır. Nitelikli işgücü yetiştirme misyonu olan üniversitelerin, hazırlamak ve uygulamak durumunda oldukları stratejik planlardaki durum analizlerinde, kendi bünyesinde çalıştırdıkları İK’nın yetkinliklerinin ve bu yetkinlikleri ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin karşılaştırma yoluyla incelenmesi, bu çalışmanın ana temasını oluşturmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İnsan kaynakları yetkinlikleri

Yetkinlik, kurumların çalışanlarından bekledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır; çalışanların iş ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan imkanları kullanmak koşulu ile “kişisel gelişim”lerini sahiplenerek, kendilerini ve dolayısıyla kurumlarını daha ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehberdir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13). Yetkinlik kavramı her ne kadar ilk olarak Selznick tarafından ortaya atılmış olsa da, Boyatzis tarafından popülerleştirilmiştir. Selznick, yetkinliği örgütün kilit başarı faktörlerini belirlemek için kullanmış; Boyatzis ise yetkinlikleri, yetenek, kişisel imaj, güdü, sosyal rol, karakter ve bilgi birikimi gibi kişinin belirgin özellikleri olarak tanımlamıştır (akt. Budak, 2008: 50; Akyol ve Budak, 2013: 156-157). Bilgi, yetenek ve kabiliyetler yetkinliklerin oluşmasında; güdü, kişilik ve davranışlar da yetkinliklerin ortaya çıkmasında önemli faktörler olabilmektedir. Yetkinlikler, kurumsal hedeflerle uyumlu, örgütsel ve bireysel performans açısından kritik davranışlardan oluşmaktadır (Boyatzis, 1982: 16; Heinsman, 2008: 2).

Spencer ve Spencer’a (1993: 9-10) göre yetkinlik, bir görev veya durum karşısında, bireylerin göstermiş olduğu etkin ve/veya üstün performans olarak nitelendirilen, altı çizilecek karakterlerdir. Yetkinlik kavramı sadece bireysel değil, grup ve örgüte ilişkin bazı yetenekleri ifade etmek için de kullanılmakla birlikte güdüler, nitelik, öz-benlik, bilgi ve kabiliyetlerden oluşmaktadır. Bu anlamda ise, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak ve üstün performansla ilişkilendirilebilecek, bireysel bilgi, yetenek, davranışlar ile kolektif ekip, süreç ve örgütsel yapılabirlikleri de içine alan gözlemlenebilir performans boyutları (Athey ve Orth, 1999: 216) şeklinde daha genel tanımlanmaktadır.

1990 öncesi dönemde, çalışanların yetkinlikleri çalışkanlık, iş disiplini gibi kategorilerde değerlendirilirken, bugün bilgi, beceri ve davranış özellikleri çok daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. Yetkinlikler, kişinin çalışma ortamına getirdiği bireysel yetenekler şeklinde ifade edilmekle beraber, etkili performansın elde edilmesinde sadece kişinin sahip olduğu yetkinlikler yeterli olmamakta, aynı zamanda iş açısından bireyden beklentiler ve işin yapıldığı örgütsel çevre de önemli olmaktadır (Boyatzis, 1982: 13; Türkoğlu, 2000: 21).

Yetkinlik kavramı paradigma farklılıklarına rağmen, stratejik yönetimin ve İK yönetiminin ilgi odağındadır. Stratejik yönetim açısından baktığımızda yetkinlikler kaynakların ve kabiliyetlerin bir bileşimidir (Spencer ve Spencer, 1993: 10). Bu bileşim, kolay taklit ve ikame edilemeyen, değerli ve nadir olduğu zaman örgütün temel yetkinlikleri olarak ifade edilmektedir. Örgütün süreç, uygulama veya herhangi bir fonksiyonu temel yetkinliği olabilir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235). İnsan kaynaklarında ise, yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan “yetenek yönetimi” kavramı örgütlerin odak noktasını oluşturmaya başlamıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 145). Örgütün mekanik bir parçası olarak görülen insan kaynağı zamanla, yetkinliklerinin yönetilmesi gereken ve yetkinliklerinden değer yaratılması amaçlanan stratejik kaynağa dönüşmüştür. İnsan kaynakları yönetimi bakış açısından bireysel yetkinlikler çeşitli şekillerde sınıflandırılmakta ise de

uygulamada en sık rastlanılan türü; temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlik şeklinde olanıdır. Temel yetkinlik (kendini yönetmek); örgütün temel değerleri, misyonu ve vizyonu ile paralellik göstermesi gereken, çalışanlarından beklenen davranışsal özelliklerdir. Fonksiyonel yetkinlik (işini yönetmek); sonradan kazanılmış yetkinlikler olarak da adlandırılan ve çalışanın kendi alanda işlerini etkin yapabilmesi için gerekli olan spesifik bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Yönetsel yetkinlik (ekibini yönetmek); yönetsel iş ve süreçleri yapabilmek için gerekli olan yetkinlikler olup, mevcut ya da potansiyel yöneticilerin sahip olması beklenen yetkinliklerdir.

Günümüzde yetkinlikler, çalışanların bireysel düzeyde ve takım içindeki vasıflarına ilişkin önemli bir veri kaynağı niteliğindedir. Bu veri, İK yönetimi tarafından eğitim-gelişim, yedekleme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ücretlendirme ve işe alma kararlarında önemli bir kriter konumundadır. Bu amaçla çoğu işletme, yetkinlik programlarını organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedefleri ile ilişkilendirmeye yönelmektedir (Akgeyik, 2002: 70). Kaplan ve Norton (2004: 226-236) da konuyu örgütsel strateji ile ilişkilendirerek, örgütlerin kârlarını ve hisse değerlerini maksimize etmek amacıyla belirledikleri örgütsel stratejilerle hedefe ulaşmak için, örgüt içindeki kritik iş süreçlerinin saptandığını; bu kritik iş süreçlerinin analiz edilmesiyle iş gruplarının belirlenmesi ve tanımlanması sonrasında ise, bu iş gruplarının gerektirdiği yetkinliklerin tespit edildiğini ifade etmektedir.

Yetkinliklerin üstün ya da etkin performansla olan ilişkisi sonucu, İK yönetiminde yetkinlik bazlı yapılanma tercihleri giderek artmaktadır. Gelecekte başarılı olmak isteyen örgütler, İK yönetiminin bütün süreçlerini yetkinlik bazlı oluşturmak durumundadırlar. Örgütteki tüm pozisyonların gerektirdiği yetkinlik düzeyleri ve davranış tanımları yapılarak yetkinlik bazlı yapılanmaya gidildiğinde, çalışanların bireysel yeteneklerinin performansa dönüştürülmesi ve performansların değerlendirilmesi kolaylaşacaktır. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sisteminde, çalışanların performansları davranışlarla ilişkilendirilmeleri nedeniyle hem daha kolay gözlemlenebilmekte hem de hakkaniyet ölçüsünde değerlendirme yapılabilmektedir. Çalışanlar, iş ortamında kendilerinden beklenen davranışları bildikleri için bu doğrultuda hareket etmekte ve gelişim sağlamaktadırlar. Böylelikle reaktif tutum olan iş sonuçlarını ölçümlemek yerine, hedeflenen iş sonuçlarının alınamayacağı anlaşıldığında yetkinliklerin geliştirilmesiyle performansı artırarak proaktif davranmak mümkün olabilmektedir. Sonuç olarak yetkinlik bazlı yapılanma, örgütün strateji ve hedeflerini formüle etme ve gerçekleştirmede belirsizliği azaltan bir sistem olarak tanımlanabilmektedir.

2.2. Kamu yönetiminde ve üniversitelerde stratejik planlama

1980'li yıllar, kamu yönetimi alanında dünya genelinde ciddi değişimler ve dönüşümlerin yaşandığı bir süreçtir. Geleneksel kamu yönetimi ile onun türev düşünceleri, yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır. Bu yeni anlayış, kamu otoritelerindeki bürokrasiye karşı olan, rekabeti destekleyerek piyasa temelli yaklaşımda olan, performans ve verimliliğe odaklanan, maliyetleri azaltan, yöneticilere esneklik sağlayan ve amaç odaklı bir yönetim anlayışını kapsayan niteliklere sahiptir (Bevir vd., 2003: 1).

Kamu idareleri, hızla değişmekte olan küresel dünyada, halkın gereksinimlerini karşılayabilme, değişimlere ayak uydurabilme, kendi kendini güncelleyebilme ve elindeki kaynakları doğru bir şekilde kullanabilme açısından, stratejik yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Çünkü kamu örgütlerinin sahip olduğu çeşitli finansal, fiziksel ve beşerî kaynakların tutarlı ve etkin şekilde kullanılması için maksimum düzeyde entegre edilmesi ve koordinasyonun sağlanarak iyi yönetilmesi şarttır (Büyük ve Barca, 2011: 163). Durna ve Eren (2002: 57) de, geleneksel yönetim anlayışından kaynaklı çeşitli alanlardaki bazı yetersizlikler için (vatandaş-yönetim, yasama-yürütme-yargı arasındaki ilişkiler; İK, örgütsel, finansal vb.) stratejik yönetimin çare olarak düşünüldüğünü ifade etmişlerdir.

Dünyada ortaya çıkma ve yaygınlaşma seyrine baktığımızda; 1950’li yıllarda özel sektörde uygulanmaya başlayan stratejik planlama, 1970’li yıllarda yükseköğretim kurumlarında, 1980’li yıllardan sonra ise diğer düzeylerdeki eğitim kurumlarında kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye’de ise 2000’li yıllarda gündeme gelmiş; 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu TBMM’de kabul edilmiş, 2006 yılında da yürürlüğe girmiştir (Genç, 2009: 1-4). 5018 sayılı Kanun, kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlayacağına hükmetmektedir (T.C. Resmî Gazete, 24.12.2003, 25326, Md: 9). Stratejik planın “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” (5018, Md:3/n) şeklinde tanımlandığı ilgili kanun uyarınca; stratejik planlamanın tüm kamu kurumlarında yaygınlaştırılması, kademeli bir geçiş planı dâhilinde ilerlemesi, sağlanmıştır. 2006 yılından başlayarak devlet üniversitelerinde de kademeli olarak stratejik planlama zorunlu hale getirilmiş ve beş yıllık periyodlar halinde uygulama süreci başlatılmıştır.

Collins ve Porras (1996), ulusal ve uluslararası düzeyde üniversiteler arasındaki rekabetin yoğunluğunun arttığı günümüz dünyasında, üniversitelerin, bilgi toplumunun ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verebilecek düzeyde şekillenmesinin ve dönüşümünün zorunlu hale geldiğini ifade etmiştir. Bunun anlamı, üniversitelerde stratejinin belirlenmesi ve yönetilmesinin hayati önem kazanmış olmasıdır. Bu değişimleri şekillendirebilmek ve/veya uyum sağlayabilmek için isabetli stratejilerin belirlenmesi ve belirlenen stratejiler doğrultusunda sistem ve süreçlerin yönetilmesi, kaynak dağıtımının yapılması gibi konular üniversitelerin görevleri arasına girmiştir. Strateji geliştiren tüm diğer kurumlar gibi üniversiteler de stratejik planlarında yer alacak unsurlar ve ifade edilecek temel değerler üzerinde çok ciddi bir şekilde düşünmelidirler (akt. Bakoğlu, 2016: 1). Türkiye’de genelde kamu örgütleri, özelde üniversitelerde yakın bir geçmişe sahip olan stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde hazırlanan stratejik planların, 2006 yılından beri evrilerek istenilen ölçütlere doğru ilerleme kaydettiği, yapılan araştırmalarda görülmektedir.

Üniversitelerde stratejik yönetim anlayışı, eğitim sisteminin etkinliği ve bilimsel gelişmelerin gerekleri doğrultusunda, yükseköğretim sektörünü rekabetçi bir yapıya kavuşturmak hedefi ekseninde şekillenmeli ve yönetim süreçleri ile kaynak kullanımında etkinliğin artırılıp sağlanması ve performansa dayalı bir yönetim anlayışına yönelik değişim ihtiyacını da ortaya koymalıdır (Yılmaz ve Kesik, 2010: 156). Diğer taraftan, üniversitelerde gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmalarının, sadece ilgili üniversite için değil; üniversitenin sistem düşüncesi gereği etkileşimde bulunduğu tüm kişi, kurum ve kuruluş açısından da etki sahibi olduğu bilinci ile gerçekleştirilmesi elzemdir (Özmen vd., 2013: 37). Stratejik planlama, örgütleri gelecekte olmak istedikleri yere taşımak için kaynak ve kabiliyetlerini en etkili ve verimli şekilde kullanarak, etkileşimde oldukları tüm paydaşları dikkate alarak, rakipler aleyhine, hedef kitle lehine farklılık oluşturacak ve devamlılıklarını sağlayacak stratejiler formüle etmeyi sağlayan planlı faaliyetler bütünüdür.

Yükseköğretim kurumlarında, şu aşamalardan geçilerek stratejik planlama süreci tamamlanabilmektedir: Neredeyiz sorusunun cevaplandığı *durum analizi*, nereye ulaşmak istiyoruz sorusuna cevap arandığı *geleceğe bakış* (misyon, vizyon ve temel değerler), *farklılaşma stratejisi* ve *strateji geliştirme*, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız sorusunun cevaplandığı *eylem planları*, *performans programı* ve son olarak başarıyı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorusunun cevaplandığı *izleme ve değerlendirme*, bölümlerinden oluşmaktadır (www.sp.gov.tr, Erişim Tarihi: 04.04.2020).

Durum analizi; örgütün iç ve dış çevresinin değerlendirildiği ve SWOT analizinin yapıldığı süreçtir. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek, kaynak ve kabiliyetlerini etkili ve verimli kullanarak, zayıf yönlerini güçlendirip geliştirmek, güçlü yönleri korumak ve daha iyiye ulaştırabilmek amaçlanmaktadır. Bu noktada stratejik planlama iki önemli misyonu yerine getirmektedir. Birincisi, farklılıkların tespiti ve yönetimiyle, örgütün büyümesini ve gelişmesini sağlayarak uzun dönemli rekabet üstünlüğü elde etmeye yardımcı olmak; ikincisi ise, örgütü daha etkin ve verimli bir örgütsel kimliğe kavuşturur.

Bryson (1989), dış çevre analizi ile örgütün mevcut ve potansiyel müşterileri, rakipleri, diğer paydaş grupları ile politik, sosyal, ekonomik ve teknolojik eğilimlerin yapısı ve statüsünün belirlendiğini vurgulamıştır. İç çevre analizinde ise, örgütün kaynakları (*girdiler*), süreç ve örgütün performansı (*çıktılar*) şeklinde üç değerlendirme önem arz etmektedir. Aslında SWOT analizi tam burada öne çıkmaktadır; çünkü örgütün sahip olduğu güçlü yanları ile fırsatların sunduğu avantajları kullanarak oluşturulan her etkin strateji, örgütün zayıf yanlarını ve karşı karşıya olduğu tehditlerin üstesinden gelebilmektedir (akt. Eren, Orhan ve Dönmez, 2014: 124). Stratejik planlamada, durum analizi alt başlıklarından olan kuruluş içi analizde; kurum kültürü, İK'nın yetkinlik düzeyi, teknoloji ve bilişim altyapısı, mali ve fiziki kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak örgütün mevcut kapasitesinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın konusunu oluşturan İK yetkinlik analizi de durum analizi süreci kapsamındaki kuruluş içi analizlerden olmaktadır.

2.2.1. İnsan kaynakları yetkinlik analizi

Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde belirtildiği üzere; İK yetkinlik analizi, kurum çalışanlarına ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. Yetkinlik, “idarenin hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bireysel performans için kritik olan bilgi, beceri ve tutumların tümünü kapsayan davranışlar” şeklinde tanımlanmış ve yetkinlik analizi için öngörülen çalışmalar Şekil 1’de gösterilmiştir (www.sp.gov.tr, Erişim Tarihi: 04.04.2020).

Şekil 1’de de görüldüğü üzere, yetkinlik analizinin ilk basamağında çeşitli iş analizi teknikleri kullanılarak, mevcut iş süreçleri belirlenir ve iş tanımları yapılır. Bu tanım ve süreçlerden yola çıkılarak farklı pozisyonlardaki çalışan/çalışacak olanların sahip olması gereken temel yetkinlikler belirlenir ve analizin bir sonraki aşamasında yetkinlik açığı tespit edilmeye çalışılır. Bu ikinci aşamada çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyleri karşılaştırılarak yetkinlik açığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda; pozisyon, birim ve kurum açısından; olması gereken yetkinlik düzeyleri ile bireylerin sahip oldukları yetkinlik düzeylerinin kıyaslanması ve raporlanması yapılır. Diğer taraftan, İK alanında performans değerlendirme amacıyla kullanılan aşağıdaki yöntemlerin, Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi’nde yetkinlik değerlendirmesi için kullanılması önerilmektedir. Bunlar (www.sp.gov.tr, Erişim Tarihi: 04.04.2020):

- **Öz değerlendirme:** Çalışanın kendisini, bulunduğu pozisyonun yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak değerlendirmesidir.
- **Yönetici değerlendirmesi:** Yöneticinin kendisine bağlı çalışanları objektif olarak - görevin/pozisyonun gerektirdiği yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak- değerlendirmesidir.
- **360 derece değerlendirme:** Çalışanın performansının; kendisi, yöneticileri, astları, ekip arkadaşları, iç-dış müşterileri/paydaşları tarafından değerlendirilmesidir.

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci

Kaynak: T. C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi (2018)’nden uyarlanmıştır.

İnsan kaynakları yetkinlik analizinin üçüncü aşamasında, önceki aşamada elde edilen verilerin analizi sonucunda çalışanların bilgi, beceri vb. ihtiyaçları tespit edilir. Analizin son aşamasında ise belirlenen bu ihtiyaçlar birim ve kurum düzeyinde raporlanır. Raporda belirtilen bu bulgular, örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında önem arz eder; kurumsal gelişim sağlayabilmek adına özellikle hizmet içi eğitim faaliyetlerinin belirlenmesinde katkı sağlar. Bu bulgular, hedeflerin ve performans göstergelerinin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini kolaylaştırır. İnsan kaynakları yetkinlik analizi, sadece çalışan sayısı gibi niceliksel verilere dayandırılmaz, nitel analizlerin de birlikte yapılmasını gerektirir. Bu analiz sonucu elde edilen verilerle, örgütün stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecek insan kaynağının sayı ve nitelik açısından yeterli olup olmadığı belirlenecek; yetersizlik tespiti durumunda düzeltici ve geliştirici önlemler alınması gerektiği sonucunu da ortaya koyabilecektir.

Bu hususlardan hareketle, kuruldukları tarihten itibaren bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi için sürekli çaba sarf eden, sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmenin neferi olarak görülen üniversitelerden, bilgi toplumu olma yolunda, her geçen gün daha nitelikli hizmetler beklenmektedir. Üniversitelerin bu beklentileri yerine getirebilmeleri için kaynak ve kabiliyetlerini daha sistemli değerlendirmeleri, gelecekte hedefledikleri noktaya daha kolayca ulaşabilmeleri için stratejik planlama çalışmalarına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Türkiye’de kamu kurumlarında ve üniversitelerde yaklaşık on beş yıllık bir uygulama geçmişine sahip stratejik planlamayla ilgili çok sayıda teorik çalışma (Gürer, 2006: 100-103; Söyler, 2007: 111-113; Genç, 2009: 2-6; Aydın, 2012: 47; Kırılmaz, 2014: 162-176; Günay ve Dulupçu, 2015: 238; Küçüktağı ve Aydın, 2017: 481-488) bulunmaktadır. Ancak,

üniversitelerin stratejik planlamaları üzerine yapılan araştırmalarda İK yetkinlikleriyle ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılamamış ve konu nitel yöntemlerle incelenmeye çalışılmıştır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Yukarıda da değinildiği üzere, literatürde üniversitelerde stratejik planlama süreci üzerine son yıllarda yapılmış çalışmalara rastlanmakla beraber, durum analizi-kuruluş içi analiz-İK yetkinlik analizi üzerine herhangi bir çalışma mevcut değildir. Çalışmayla, nitelikli işgücü yetiştiren üniversitelerin bünyesinde görev yapan insan kaynağının yetkinlikleri ve bu yetkinlikleri ölçme yöntemlerinin anlaşılması ve yorumlanmasına çalışılmıştır. Ayrıca çalışmanın, uygulamaya dikkat çekerek katkı sağlaması amaçlandığı için ayrı bir önem taşımaktadır. Araştırmayla, devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan İK yetkinlik analizlerinin nasıl yapıldıklarını, üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi'nde önerildiği şekliyle yapılıp yapılmadığını detayları ile ortaya koymak ve bu bağlamda yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarında izledikleri politikaların iyileştirilmesine ve bilimsel literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

3.2. Araştırma deseni ve kapsamı

Araştırmanın çalışma grubunu 128 devlet üniversitesi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamada, doküman inceleme tekniğinden yararlanılmıştır. Doküman incelemesi, ampirik bilgi geliştirmek, anlam çıkarmak ve anlayış kazanmak için basılı ve/veya dijital ortamlardaki verilerin sistematik şekilde incelenmesi ve yorumlanması işlemidir (Bowen, 2009: 27). Nisan 2019-Ocak 2020 tarihleri arasında yapılan tarama sonucu; stratejik planları T. C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na onaylanan ve ilgili kuruma bağlı "Kamuda Stratejik Yönetim" adlı web sitesinde paylaşıma açılan stratejik planlar derlenmiştir. Bu web sitesinde bulunamayan planlar için ise üniversitelerin web sayfaları incelenerek tamamlanmaya çalışılmıştır. Ancak her iki sayfada da bulunamayan ve 2019 sonu itibariyle plan süresi tamamlanan ve yeni dönem planları henüz yayınlanmayan veya yeni kurulmuş ancak stratejik planları henüz yayınlanmamış üniversiteler kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak toplam 104 devlet üniversitesinin stratejik planları çalışma grubu olarak; stratejik planların durum analizi bölümündeki öz değerlendirmelerden birisi olan kuruluş içi analizlerinden "İK yetkinlik analizleri" de çalışma alanı olarak belirlenmiştir. İlgili plan döneminde nicel ve nitel olarak İK yetkinlik analizlerinin yapılıp yapılmadığı ve hangi analiz yöntemlerinin kullanıldığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamındaki üniversiteler kuruldukları dönem itibariyle üç gruba ayrılarak aşağıdaki şekilde incelenmiştir.

1. Grup Üniversiteler: 1980 yılı ve öncesi kurulanlar,
2. Grup Üniversiteler: 1981-2000 tarihleri arasında kurulanlar,
3. Grup Üniversiteler: 2001 yılı ve sonrası kurulanlar.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguları açıklayabilmek amacıyla nitel veri analiz yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu analizde, incelenen konuya ilişkin çalışmalar sistematik bir biçimde ele alınarak, bu çalışmaların eğilimleri ve sonuçları anlamlandırılır ve değerlendirilir (Lin vd., 2014: 1349). Cohen, Manion ve Morrison (2007: 114)'a göre içerik analizi, toplanan verilerin temel içeriklerinin kavramsallaştırılması ve belirtilmesi işlemi olarak da tanımlanmakta ve sosyal bilimlerin birçok alanında sıklıkla kullanılan önemli tekniklerden biridir. İçerik analizi, belirli ilkelere dair kodlamalarla bir metnin (mektup, kitap, kitap bölümü, gazete başlıkları, tarihsel dokümanlar, yazılar vb.) bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada da elde edilen verileri kategorize etmek, kıyaslamak ve kavramsal sonuçlara ulaşmak amacıyla içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışmada içerik analizi yapılırken Microsoft Office sistemindeki Excel programından yararlanılarak stratejik planlarda yer alan İK'nın nicelik ve nitelik açısından yetkinlik analizleri incelenmiş ve ayıklama işlemine tabi tutulmuştur. Ardından yetkinlik analizleri kategorize edilerek kodlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Üniversitelerin (araştırma sürecinde geçerliliği olan) stratejik planlarında, İK'ya ilişkin nicel veri analizleri yeterli şekilde yapılmış mıdır?

2. İK yetkinlikleri “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi'nde” önerilen ve/veya farklı nitel analiz yöntemleriyle ölçümlenmiş midir?

3.3. Araştırmanın sınırlılığı

Araştırma, içinde bulunulan plan döneminde geçerliliği olan ve resmi olarak Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın ve üniversitelerin web sayfalarında yayınlanan stratejik planları içermektedir. İlgili sayfalarda ulaşılamayan devlet üniversiteleri ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarının araştırmaya dahil edilememesi çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma, incelemeye alınan üniversitelerin İK yetkinlik analizlerinin değerlendirilmesi ile sınırlılık göstermektedir.

4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya ilişkin verilerin içerik analizi gerçekleştirilmeden önce, incelenen üniversitelerin kuruluş yılları ve stratejik plan dönemleri hakkında elde edilen bilgilere yer vermek yararlı olacaktır.

Tablo 1: Devlet Üniversitelerinin Kuruluş Dönemleri

Üniversite Kuruluş Dönemleri	Araştırma Kapsamındaki Üniversite Sayısı	Araştırma Kapsamı Dışındaki Üniversite Sayısı	Toplam Üniversite Sayısı	%
1980 ve Öncesi	20	1	21	16,4
1981-2000	30	1	31	24,2
2001 ve Sonrası	54	22	76	59,4
TOPLAM	104	24	128	100.0

Devlet üniversitelerinin kuruluş tarihleri hakkında genel fikir edinmek için sınıflandırma, toplam sayı üzerinden yapılmıştır. Çalışma kapsamında ele alınan 128 devlet üniversitesinin 21'i (%16,4) 1980 yılı ve öncesi, 31'i (%24,2) 1981-2000 yılları arasında kurulmuş, üniversitelerin sayısının en fazla arttığı dönemin ise 2001 yılından günümüze kadarki dönem olduğu Tablo 1'de görülmektedir. 2020 yılı itibarıyla mevcut devlet üniversitelerinin yaklaşık %60'ı 2001 yılı ve sonrası kurulmuştur. Diğer taraftan, araştırma doğrultusunda incelenen üniversitelerin stratejik plan dönemlerine Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Üniversitelerin Stratejik Plan Dönemleri

Üniversitelerin Stratejik Plan Dönemleri	Üniversite Sayısı	%
2016-2020	7	5,5
2018-2022	31	24,2
2019-2023	29	22,6
2020-2024	23	18,0
2017-2021	14	11,0
Plan Yok	24	18,7
TOPLAM	128	100.0

24 (%18,7) devlet üniversitesinin planlarına T. C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve bu üniversitelerin resmî web sayfalarından ulaşılamamıştır. Bu durumun nedeni, bazı üniversitelerin (4 üniversite) mevcut stratejik plan dönemlerinin 2019 yılı itibarıyla sona ermesi ve yeni dönem planlarının da hazırlıklarının tamamlanmamış veya henüz onaylanmamış olmasıdır. Stratejik

planlarına ulaşamayan diğer üniversiteler ise; 2010 yılında kurulan 1, 2015 yılında kurulan 4, 2016 yılında kurulan 2, 2017 yılında kurulan 1 ve 2018 yılında kurulan 12 üniversite olmak üzere toplam 20 üniversiteden oluşmaktadır. Bu nedenle, 24 üniversite stratejik planı çalışma kapsamı içine alınamadığından analiz ve değerlendirmeler 104 devlet üniversitesi planları üzerinden yapılacaktır. İnsan kaynakları yetkinlik analizinde, incelenen 104 devlet üniversitesinin nicel verileri yukarıdaki kodlamaya göre dönemler itibarıyla Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Stratejik Plana Sahip Üniversitelerin İK Yetkinlik Analizleri (Nicel Veriler)

Üniversite Grubu	İK Nicel Analizi Yapılan Üniversiteler	İK Nicel Analizi Yapılmayan Üniversiteler	Toplam Üniversite Sayısı	%
1.Grup	18	2	20	19,2
2.Grup	30	--	30	28,8
3.Grup	54	--	54	52,0
TOPLAM	102	2	104	100

Bu çalışmada, bazı üniversiteler, akademik ve idari personel rakamlarının yanı sıra, birimlere ve düzeylere göre öğrenci sayılarına da yer vermişler, ancak sadece personele ilişkin analizler dikkate alınmış olup, araştırmaya dâhil edilen aktif stratejik plana sahip üniversitelerin kuruluş içi analizleri detaylı bir şekilde incelenmiş, gruplandırılmış ve İK yetkinlik analizlerine ilişkin niceliksel verilere ilişkin bulgular aşağıda yer almıştır:

1. grupta yer alan 20 üniversiteden 2 üniversite İK'ya ilişkin sayısal verilere yer vermemiştir. Bu üniversitelerden birinde, İK yetkinlik analizi için taban oluşturularak öncül çalışmaların başlatıldığını, gerçek anlamda ölçümün bu çalışmalar tamamlandıktan sonraki süreçte yapılabileceği belirtilmiştir. Stratejik planda nicel verileri sunulmuş 14 üniversite akademik ve idari personel sayılarının kadro bazında dağılımlarını tablo ve/veya grafikte destekleyerek açıklamışlardır. 4 üniversite ise İK'ya ilişkin verilerini kadro bazında ve yaş, eğitim, cinsiyet, hizmet süresi vb. gibi demografik özelliklere göre sınıflandırarak tablo ve/veya grafikte sunmuşlardır.

2. gruptaki 30 üniversitenin tamamında nicel veri mevcuttur. Bu üniversitelerden 3'ünde İK sayıları bir paragraflık metin içerisinde akademik ve idari personel toplam sayıları verilmiş, diğer üniversiteler ise kadro dağılımlarına göre tablo ve/veya grafikte açıklamışlar, 7 üniversite ise bu rakamları demografik verilere göre detaylandırarak vermeyi tercih etmişlerdir. 1 üniversitenin İK nicel verilerinin ise önceki dönem olan 2014-2018 stratejik plan grafik ve yorumlarını içeriyor olması dikkat çekicidir. 1 üniversitede ise kuruluş içi analiz bölümüne yer verilmemiş olduğu anlaşılmıştır.

3. grupta yer alan (2001 yılı sonrası kurulan) ve araştırma kapsamındaki üniversitelerin %50'sinden fazlasını oluşturan, aktif stratejik plana sahip 54 üniversitenin tamamının İK niceliksel verilerini sunmuş oldukları görülmektedir. 2 üniversite sadece akademik ve idari personel toplam sayılarını vermeyi, 20 üniversite demografik özelliklere göre detaylandırıp tablo ve/veya grafikte sunmayı, diğerleri ise kadro dağılımı şeklinde açıklamayı tercih etmişlerdir.

Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi'nde (2018), kavramsal çerçeve kısmında da açıklandığı üzere yetkinlik değerlendirme yöntemi olarak; öz değerlendirme, 360 derece değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi yöntemleri önerilmektedir. Bunların dışında yetkinlik ölçümünde kullanılan farklı analiz yöntemleri de mevcuttur.

Yetkinliklerin objektif şekilde değerlendirilmesini sağlayacak ölçütler belirlemek güç olduğundan dolayı çoğu zaman sübjektif değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Sübjektif değerlendirmelerin içerisinde en yaygın kullanılan yöntem ise yönetici değerlendirmesidir ve yöneticiler genellikle bu yöntemde astlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirtmektedir. Sonuçta her bir performans ölçüm yönteminin avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Diğer taraftan, çoklu geri bildirim sisteminde kişinin sadece tek bir bakış açısıyla,

yöneticinin gözlemleyebildiği yetkinlikleri değil, onu gözlemleyebilen farklı kişiler tarafından daha doğru ve adil şekilde değerlendirilmesine çalışılmakta ve çalışanın iş sonuçlarına ulaşmak için ortaya koyduğu yetkinliklerini işin farklı aşamalarındaki kişiler değerlendirmektedir (Mamatoğlu, 2001: 10). 360 derece performans değerlendirmesi gibi yöntemler çoklu değerlendirme ve geri bildirimde bulunulması nedeniyle daha objektif sonuçlar verdiği ileri sürülmektedir. İnsan kaynakları yetkinlik analizinde kullanılan bir diğer yöntem ise odak grup görüşmesidir. Bowling'e (2002) göre odak grup görüşmesi, yönetici ile küçük bir grup arasında önceden yapılandırılmamış görüşme ve tartışma tekniği kullanılarak, grup etkileşimi aracılığıyla derinlemesine bilgi edinme ve düşünce üretme yöntemidir. Diğer taraftan, Tablo 4'te araştırma kapsamındaki üniversitelerin İK yetkinlik analizi için kullandıkları nitel yöntemler verilmiştir.

Tablo 4: Stratejik Plana Sahip Üniversitelerin İK Yetkinlik Analizleri (Nitel Veriler)

Üniversite Grubu	Toplam Üniversite Sayısı	İK Yetkinlik Analizleri			
		Öz Değerlendirme-Anket	Odak Grup Görüşmesi	Yönetici Değerlendirmesi	Toplam
1.Grup	20	1	1	1	3
2.Grup	30	-	-	-	-
3.Grup	54	1	-	3	4
TOPLAM	104	2	1	4	7

Tablo 4'te görüldüğü üzere, 1. grupta bulunan 20 üniversiteden 3'ünde (%15) İK yetkinlik ölçümü amacıyla nitelik analizi çalışması yapılmıştır. Bu grupta bulunan 15 üniversitede (%75) nicel veriler dışında herhangi bir değerlendirmeye rastlanmamıştır.

Nitel analiz yapan 1 üniversite akademik ve idari personeline, yetkinlik modeli kullanarak anket uygulamış ve öz değerlendirme çalışması yapmıştır. İnsan kaynaklarına ilişkin temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlik ölçüm değerleri tablo ve grafikte açıklanmış, ardından SWOT analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönler tablolastırılmıştır. Odak grup görüşmesi tekniği yoluyla İK yetkinlik ölçümü yapılan diğer bir üniversitede ise değerlendirme sonucu elde edilen veriler tablolastırılmış ve SWOT analizi yapılarak konu detaylandırılmıştır. Nitel analiz yapan 3. üniversite ise yapmış olduğu çalışmada; pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeylerini kıyaslayarak yetkinlik açığının belirlendiğini ve düzeltme konusunda uygulama başlatıldığını belirtmiştir.

2. grupta yer alan ve aktif plana sahip 30 üniversitede İK yetkinliklerinin ölçümlemesine yönelik herhangi bir analizin yapılmamış olduğu tablodan da anlaşılmaktadır. 4 üniversite, yetkinlik ile ilgili yorumlarında personellerin belirttiği konularda eğitim ihtiyacını dile getirmişlerdir. 1 üniversite İK yetkinlikleri açıklamasında üniversite tarafından verilen eğitimler ve kalite çalışmalarını açıklamakla yetinmiş, 2 üniversite ise personel memnuniyet anketleri değerlerine atıfta bulunarak İK yetkinliklerini açıklamaya çalışmışlardır. 1 üniversite de bilimsel yayınlar, projeler, kariyer ve Erasmus olanaklarını anlatmışlardır. Bu 6 üniversitenin dışında kalan 24 üniversite sadece nicel veriler sunmayı tercih etmişler, yetkinlik konusunda herhangi bir bilgi paylaşmamışlardır.

İK yetkinlik analizlerinin düşük düzeyde olmasının nedeni olarak, T. C. Strateji ve Bütçe Başkanlığınca 2018 yılında üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi'ni (3.sürüm) yayınladığında bu üniversitelerin stratejik plan çalışmalarının tamamlanmış olabileceği düşünülp, konu bu açıdan da incelenmiştir. 2. gruptaki 30 üniversitenin 14'ünün (%45) stratejik planlarının 2018 yılında tamamlanmış ya da tamamlanmak üzere olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda 2006 yılında DPT tarafından yayınlanan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu (2006, 2. Sürüm) tekrar incelenmiş, kuruluş içi analiz bölümünde; beşerî kaynaklar başlığında yapılması istenenlerin, kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı ile personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi gibi nicel ve nitel konular olduğu görülmüştür.

3. grupta yer alan üniversitelerin nitel analizleri incelendiğinde, gruptaki 54 üniversitenin 4'ünde İK'nın nitelik açısından ölçümlendiği görülmektedir. 2018 yılında yeni kurulan 1 üniversitenin stratejik planında, akademik ve idari personele, yetkinlik modeli kullanılarak anket uygulanmış ve öz değerlendirme çalışması yapılmıştır. İnsan kaynaklarına ilişkin temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlik ölçüm değerleri tablo ve grafiklerle açıklanmış, ardından SWOT analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönler tablolastırılmıştır. Diğer 3 üniversitenin tercih ettiği yetkinlik analizi yöntemi ise yönetici değerlendirmesi olmuştur. Bu yöntemi kullanan üniversitelerinden 1'i elde ettiği veriler sonucunda eğitim ihtiyaçlarını belirlemiş, diğer 1 üniversite analizinde yönetici değerlemesi sonucunda güçlü görülen yetkinlikler gruplandırılarak sıralanmış, belirledikleri alanlar için akademik ve idari personel ihtiyaçları ile eğitim gereksinimleri belirtilmiştir. Ayrıca akademik teşvik puan ortalamaları yıllar itibarıyla tablo halinde verilmiş, buna ilaveten dünya üniversiteleri arasındaki yerini –University Ranking by Academic Performance (URAP) araştırma sonuçlarının yayınlandığı web sayfası görseliyle- sunmuş, üniversitenin ve akademik personelinin niteliği ve başarısı açısından önemli bir gösterge olduğunu ileri sürmüşlerdir. Nitel değerlendirme yapan 3. üniversitede ise yönetici görüşlerine başvurulmuş; hem likert ölçeğiyle hazırlanmış anket formları, hem de açık uçlu sorular aracılığıyla veriler toplanmış, sınıflandırılıp liste halinde sıralanmıştır. Akademik ve idari personel yetersizlikleri, eğitim ihtiyacı olunan alanlar ile motivasyonu ve yetkinlikleri artıracak araçlar dikkat çeken konular arasındadır.

Sayıda en fazla üniversitenin olduğu 3. grupta, nitel analiz yapmadan İK yetkinlikleriyle ilgili çeşitli görüşler sunan üniversiteleri sıralamak gerekirse; 4 üniversite eğitim ihtiyacını dile getirmiş, 2 üniversite verilen eğitimleri ve geliştirme programlarını kısaca açıklamış, 1 üniversite istihdam yöntemini, 1 üniversite ise yönetmelik ve mevzuatları yetkinlikle ilişkilendirmişlerdir. Diğer 1 üniversite, personel memnuniyet anketlerindeki; aidiyet, motivasyon, yönetim ve kurum içi iletişimi sorularının cevaplarını grafiklerle anlatmış, eğitim ihtiyacı konularını listelemişlerdir. Son olarak, 1 üniversite stratejik planında ise, proje, yayın, kongre, sempozyum, atıf sayıları performans ölçümü olarak verilmiş, bir kısmı grafiklerle desteklenmiştir. Bu bağlamda, araştırmada İK yetkinlikleri içerik analizinde Şekil 2 ve Şekil 3'te görüldüğü üzere nicel ve nitel olmak üzere iki kategoriye ayrılarak değerlendirme yapılmıştır.

Nicel analizler akademik ve idari personelin kadro dağılımlarına (%68) göre ve kadro bilgileri yanında eğitim, cinsiyet, yaş, hizmet süresi gibi demografik özellikleriyle birlikte açıklananlar (%30) şeklinde iki alt kategoride değerlendirilmiştir. İncelenen 104 üniversitenin stratejik planında İK yetkinlikleri nicel analizlerinin (102 üniversite tarafından) %98 düzeyinde önerilen şekliyle yapıldığı anlaşılmıştır. İK yetkinlikleri nitel analizlerinin Rehber'de önerilen/benzer yöntemlerle yapılma oranı ise (104 üniversiteden 7'si) %7 düzeyindedir. Anket uygulaması ile öz değerlendirme yapan 2 üniversite, İK yetkinliklerini akademik ve idari personel

bazında temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikler şeklinde gruplandırarak analizi gerçekleştirmişler, diğer nitel analizlerde bu tarz bir nitelik sınıflandırmasına yer verilmemiştir. İçerik analizi nitel değerlendirmelerinin, Rehber’deki İK yetkinlik analizi süreci aşamaları ile eşleştirilmeleri sonucu ise Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5: İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci

İK Yetkinlik Analizi Aşamaları		Üniversiteler		
		1. Grup(f)	2. Grup (f)	3. Grup (f)
İŞ ANALİZİ	İş analizlerinin yapılması	1	-	-
	Pozisyon (iş/yetkinlik) gereksinimlerinin belirlenmesi	1	-	-
DEĞERLENDİRME	Pozisyonun gerektirdiği yetkinlik ile mevcut insan kaynağı yetkinliğinin kıyaslanarak yetkinlik açığının ortaya konulması	3	-	4
	Değerlendirme sonuçlarının analizi	3	-	4
ANALİZ	Eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi	3	4	4
	Eğitim/Gelişim ve İhtiyaç Raporları (kurumsal birim bazında vb.)	2	-	-
RAPORLAMA				

Tablodan da anlaşılabacağı üzere, sadece 1 üniversite eğitim raporlarını süreçteki adımları izleyerek hazırladıklarını belirtmiş; diğer 6 üniversite ise iş analizi yapmadan, sadece yetkinlik ölçümü yaparak elde ettikleri sonuçlar üzerine eğitim ihtiyaçlarını belirlemişlerdir. 2. grupta hiç nitel analize yer verilmemesine rağmen 4 üniversitenin İK eğitim ihtiyaçlarını dile getirmeleri dikkat çekicidir. 3.gruptaki 4 üniversite ise yetkinlik açığını tespit edip, eğitim ve gelişim ihtiyacını ortaya koymakla yetinmişlerdir. Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; İK yetkinliği nitel analizi yapılan planların sayıca azlığı ve analiz sürecinin uzun zaman gerektirmesi gibi nedenlerle uygulama-süreç eşleştirmesine araştırma sorularında yer verilmemiştir. Üniversiteler için Stratejik Plan Rehberi’nde (2018) yer verilen İK yetkinlik analizi süreci sonuçlarının sonraki dönemlerdeki planlarda yer alabileceği düşünülmektedir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Teknoloji odaklı toplum ve ekonomi, uluslararasılaşma, değişen demografik çevre, devlet kaynaklarının yetersiz kalması, yeni bilginin üretilme hızının çok yükselmesi, yükseköğretimde ulusal ve küresel tabandan kaynaklanarak artan maliyetler ve rekabetin yükselmesi gibi çevresel değişkenler dikkate alındığında, yükseköğretim kurumlarının rol ve sorumluluklarının hızla değiştiği ve yüksek performans odaklı kurumlar olarak işlemeleri gereği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, üniversitelerin çağdaş toplumun taleplerini karşılayan etkin kurumlar haline gelebilmek amacıyla stratejik yönetim yaklaşımını benimsemelerine neden olmaktadır (Conway vd., 1994: 29; Papadimitriou, 2014: 261). Bu amaçla, Türkiye’de kamu kurumları, mevcut durumlarını analiz etmek, gelecekte ulaşmak istedikleri amaç ve hedefleri belirlemek, bunları gerçekleştirebilmek için kaynak ve kabiliyetlerini rasyonel şekilde nasıl yöneteceğini ortaya koymak için stratejik yönetim sürecine 2000’li yılların başında dahil olmuşlardır.

Türkiye’de kamu yönetiminde stratejik planlama, 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile düzenlenmiş ve 2006 yılından itibaren kamu kurumlarında kullanılmaya başlanmıştır. O tarihe kadar genellikle işletmecilik alanında yer alan performans, sonuç odaklılık, stratejik düşünme ve stratejik karar alma gibi kavramlar, o tarihten sonra kamu yönetiminde de yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Küreselleşmenin doğurduğu rekabetçi üstünlük mücadelesi, vakıf üniversitelerinin giderek çoğalması, performans, stratejik düşünme ve karar alma, sonuç odaklılık, toplam kalite yönetimi vb. gibi araçların yaygınlaşması, üniversiteleri şirketler gibi yönetmeye zorlamış, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde hareket etmeye yöneltmiştir. Hal böyle olunca, kurumlar, her zaman olduğundan daha fazla performans bazlı yönetilmek ve yetkinliklerle donatılmış beşerî sermaye

oluşturmak zorundadırlar. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin temel amaçlarından birisi mevcut ve gelecek iş gerekliliklerini karşılayacak işgücünü nicelik ve nitelik olarak belirlemenin yanında, onların sahip olduğu yetkinlikleri örgüt lehine nasıl kullanılacağını planlamak, bu sayede örgütsel hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmaktır. Günümüz örgütleri artık İK süreçlerini iş odaklı (iş analizi, iş değerlendirme, iş tanımları) sistemler yerine, birey odaklı (bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri) sistemleri dikkate alarak düzenlemektedirler.

Yetkinliklere dayalı değerlendirme sistemleri, kişileri bulundukları pozisyonun sahip olması gereken yetkinliklerine göre değerlendirerek mevcut durum ile (kişilerin sahip oldukları yetkinlikler ile) hedeflenen durum (pozisyonun sahip olması gereken yetkinlikler) arasındaki farkı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Kurumlar, yapılan yetkinliklere dayalı değerlendirmelerden sonra ortaya çıkan yetkinlik farklarını kapatabilmek için ilgili yetkinlikleri çalışanlarına istedikleri düzeyde kazandırabilecek eğitim fırsatlarını çalışanlarına sunmalıdırlar (Taşkın, 2001: 70)

Bu araştırmayla, devlet üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan kuruluş içi analiz bölümündeki İK yetkinlik analizlerini incelemek amaçlanmıştır ve şu iki soru cevaplandırılmaya çalışılmıştır. 1.Üniversitelerin (araştırma sürecinde geçerliliği olan) stratejik planlarında, İK'ya ilişkin nicel veri analizleri yeterli şekilde yapılmış mıdır? 2. İnsan kaynakları yetkinlikleri “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde” önerilen ve/veya farklı nitel analiz yöntemleriyle ölçümlenmiş midir? Bu soruların cevabına nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılarak elde edilen bilgilerle ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamındaki (aktif stratejik planlarına ulaşılabilen) 104 üniversite kuruluş tarihleri itibarıyla 3 döneme ayrılarak incelenmiştir. İnsan kaynakları yetkinliklerine ilişkin nicel veri analizinin 2 üniversite dışında 102 üniversite tarafından yapıldığı, stratejik planların detaylı incelemesinden anlaşılmıştır. Bazı üniversiteler kadro dağılımlarına göre akademik ve idari personel sayılarını belirtmekle yetinirken 31 üniversite (%30) bu dağılımlara eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, hizmet süresi gibi demografik verileri de eklemiş, grafik ve tabloyla sunmayı tercih etmişlerdir. Sonuç olarak incelenen üniversitelerce İK yetkinlik nicel analizleri %98 oranında yapılmıştır.

Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi'nde; İK yetkinlik analizi, kurum çalışanlarına ilişkin nicel veriler yanında personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin de yapılması istenmiştir. Yetkinlik kavramı da, kurumun hedefleriyle uyumlu, bireysel ve kurumsal performans sağlamak için kritik olan bilgi, beceri ve tutumların tümünü kapsayan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan, yetkinliklerin objektif olarak ölçülebileceği ölçütler geliştirmek zor olmasına karşın, uygulamada yaygın olarak kullanılan birtakım yöntemler mevcuttur. İlgili rehberde bu yöntemlerden; öz değerlendirme, 360 derece değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi analiz yöntemlerinin kullanılması önerilmiştir.

Araştırma kapsamındaki üniversitelerin İK yetkinliklerinin ölçülmesinde önerilen yöntemlerin kullanılıp kullanılmadığı detaylı inceleme, tasnif ve kodlama sonucu belirlenmeye çalışılmış ve bu şekilde yapılan ölçümlemenin %7 gibi düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre sonuç olarak; üniversitelerin stratejik planlarında, İK'ya ilişkin nicel veri analizlerinin yeterli şekilde yapıldığı yapılmadığı sorusu %98 düzeyinde “evet”; İK yetkinlikleri “Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi'nde” önerilen ve/veya farklı nitel analiz yöntemleriyle ölçümlenmiş midir sorusu ise %93 düzeyinde “hayır” şeklinde cevap bulmuştur. Oysa, stratejik plan hazırlanırken, hedeflerin gerçekçi olmasının yanında ölçülebilir olması da önemlidir. Ölçülmemeyen göstergeler, karşılaştırmalı analiz yapmaya fırsat veremeyeceğinden, hazırlanan planların kurumlar üzerindeki etkisini izlemek de mümkün olamayacaktır.

Bu sonucu doğuran en önemli neden olarak, üniversitelerin İK yetkinliklerinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik yetkinlik modellerinin oluşturulmamış olması ve stratejik bütünleşmenin (işlevsel olarak ve/veya yapısal anlamda stratejik planlama birimleri ile İK birimleri

arasında) sağlanamamış olmasını söyleyebiliriz. Oysa yetkinlik modeli oluşturup, her pozisyon için gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, gelişim kayıtlarının tutulması, çalışanların yetkinliklerini dikkate alarak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi; bu eksikliklerin giderilmesine yönelik programların oluşturulması, eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi; eğitimlerin sonucunda pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerle, çalışanların sahip oldukları yetkinlikler asimetrisinin ne oranda giderildiğinin değerlendirilmesi her bir üniversite için yapılabilir çalışmalardır. Çünkü üniversiteler, bilginin üretilmesine önderlik ederek, ülkenin geleceğini kurgulayacak nitelikli insan gücünün eğitimini gerçekleştiren kurumlar olduklarından, toplumsal ve ekonomik hayatın temel dayanakları arasındadır.

Ancak, üniversitelerin ideal stratejik planlar oluşturup uygulamalarını sağlayacak stratejik yönetim bilincinin henüz tam olarak yerleşmemiş olduğunu söyleyebiliriz. Bunun nedenleri arasında; stratejik planların bir zorunluluk ve prosedür olarak görülmesi, gereği gibi uygulandığında elde edilecek faydaya odaklanılmamış olunması, gerçekçi bir yaklaşımla uygulanmaması gibi konular sayılabilir.

Öte yandan üniversiteler ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel gelişmenin itici gücü olarak görülmekte; yenilikçi buluşlar ortaya koyma, işletmelere gelişmiş ve uzmanlaşmış bilgi sağlama, üretilen bilginin ve yetişen insan gücünün sanayinin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmasını sağlama, projeler üretme, girişimcilik süreçlerinde ortak olma, değişimin öncüsü olma gibi rolleri üstlenmesi beklenmektedir. Üstelik bütün bu beklentileri üniversiteler, sınırlı beşerî, fiziki ve mali kaynaklarla gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Diğer taraftan, yükseköğretim yönetiminde mevcut merkeziyetçi ve bürokratik yapının varlığı da zaten stratejik yönetimin doğasıyla çelişmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin yaklaşık %60'ının 2000'li yıllarda kurulmuş olduğu gerçeğinden hareket edildiğinde ve kurumsallaşma ve gelişme çalışmalarının tamamlanmasının zaman aldığı düşünüldüğünde; üniversitelerce, henüz 13 yıllık bir geçmişe sahip stratejik planlama sürecinin içselleştirilip geleceklerini şekillendirme çabalarının da zamana ihtiyacı olduğu kabul edilmelidir. Bu nedenle, daha sonraki stratejik plan dönemlerinde konuyla ilgili boylamsal çalışmalar yapılması önemli görülmektedir.

Kaynakça

- Akgeyik, T. (2002). İnsan kaynaklarında yetkinlik yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 52(1), 69-89.
- Akyol, E. M. & Budak, G. (2013). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi: Çok uluslu bir firma örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 155-174.
- Ankrah, E. & Sokro, E. (2012). Human resource information system as a strategic tool in human resource management. *Problems on Management in the 21st Century*, 5, 6-15.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. USA: KoganPagePublishers. ISBN: 978-0-7494-9628-3.
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N. & Habib, B. (2013). Importance of human resource management in 21st Century: A Theoretical Perspective. *Organization*, 3(3), 87-96.
- Athey, T. R. & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-225. [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199923\)38:3<215::aid-hrm4>3.0.co;2-w](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199923)38:3<215::aid-hrm4>3.0.co;2-w)

- Aydın, M. (2012). Kamu yönetiminde stratejik planlama ve stratejik plan hazırlama süreci. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Bahar, E. & Özbozkurt, O. B. (2020), Akademisyenlerin mesleki motivasyonun düzeyinin demografik değişkenler bağlamında incelenmesi. *BMIJ*, 8(1), 575-598. doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1427>
- Bakoğlu, R. (2016). *Üniversitelerde strateji geliştirme sürecinde uygulamalı durum analizleri*. İstanbul: Beta Yayınları, ISBN: 978-605-333802-4.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Bevir, M., Rhodes, R.A.W. & Weller, P. (2003). Traditions of governance: Interpreting the changing role of the public sector. *Public Administration Review*, 81 (1), 1-17.
- Biçer, G. & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinlik sistemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bowling, A. (2002). *Research methods in health: Investigating health and health services*. McGraw-Hill House.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance.*, John Wiley & Sons. ISBN: 0-471-09031-X
- Bryson, J.M. (1989). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN: 0-7879-6755-6
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, Barış Yayınları.
- Büyük, K. & Barca, M. (2011). Kamu örgütlerinde stratejik performans yönetim aracı olarak başarı karnesinin kullanımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:29, 163-174
- Cardy, R. L. & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. Routledge.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision, *Harvard Business Review*, September-October, 44-55.
- Conway, T., Mackay, S. & Yorke, D. (1994). Strategic planning in higher education: Who are the customers. *International Journal of Educational Management*, 8(6), 29-36.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management*, Prentice Hall. ISBN: 0-13-014124-0.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 145-166.
- DPT, Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu. http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf (Erişim tarihi 11.09.2019)
- Durna, U. & Eren, V. (2002). Kamu sektöründe stratejik yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 55-75.

- Eren, V., Orhan, U., & Dönmez, D. (2014). Üniversitelerde stratejik planlama süreci: Devlet ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 121-143.
- Genç, F. N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 1-8.
- Günay, A. & Dulupçu, M. A. (2015). Türkiye’de 1992 yılında kurulan devlet üniversitelerinin stratejik planlarının karşılaştırmalı bir analizi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(3), 236-254. <http://dx.doi.org/10.5961/jhes.2015.126>
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Heinsman, H. (2008). The competency concept revealed: Its nature, relevance, and practice, academischProefschrift, Vrije Üniversitesi, Print Partners Ipskamp BV, Enschede, <http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/1871/13216/5/7960.pdf>, (22.10.2013).
- Igwe, A., Onwumere, J. & Egbo, O. P. (2014). Effective human resource management as tool for organizational success. *Human Resource Management*, 6(39), 210-218
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, *Harward Business School Press*.
- Kırılmaz, M. (2014). Kamu kurumlarında stratejik yönetim: İçişleri Bakanlığı örneği. *Türk İdare Dergisi*, 477, 145-180.
- Küçüktağı, A. T., & Aydın, V. (2017). Yeni kamu yönetimi bağlamında stratejik planlama anlayışı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(3), 473-492.
- Lin, T. C., Lin, T. J., & Tsai, C. C. (2014). Research trends in science education from 2008 to 2012: A systematic content analysis of publications in selected journals. *International Journal of Science Education*, 36(8), 1346-1372. <http://dx.doi.org/10.1080/09500693.2013.864428>
- Mamatoğlu, N. (2001). Performans sisteminizin performansını ölçüyor musunuz? *Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 6(1), 20-25.
- Okoye, P. V. C., & Ezejiyor, R. A. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 250-268. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i10/295>
- Özçelik, G. & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural contexts. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91.
- Özmen, İ., Özmen, F. & Sakarya, Ş. (2013). Beş yılda ne değişti? Üniversitelerde stratejik planlama çalışmaları (Misyon ve Vizyon Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz). *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8(2), 27-39.
- Papadimitriou, A. (2014). Strategic planning and benchmarking organizational routines of universities in the Western Balkans. *The TQM Journal*, 26(3), 261-274.
- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? (engeller/güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, 103-115.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance, John Wiley&Sons, Inc.
- Stewart, G. L. & Brown, K. G. (2019). Human resource management. USA: John Wiley&Sons. ISBN: 978-1-119-49214-6

- T. C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2018). Üniversiteler için stratejik planlama rehberi. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf (Erişim tarihi 04.04.2020)
- T. C. Resmî Gazete, 24.12.2003, Sayı: 25326, Md: 9.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme*, Papatya Yayıncılık.
- Thoman, D. & Lloyd, R. (2018). A review of the literature on human resource development: Leveraging HR as strategic partner in the high performance organization. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 147-160.
- Türkoğlu, F. (2000). 2001'e doğru insan kaynakları araştırması. *Human Capital*, 21.
- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R.-J. & Van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in healthcare organizations. *Human Resources for Health*, 12(1). <http://dx.doi.org/10.1186/1478-4491-12-35>
- Vural, Y. D. (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
- Yılmaz, H. H. & Kesik, A. (2010). Yükseköğretimde yönetsel yapı ve mali konular: Türkiye'de yüksek öğretimde yönetsel etkinliği artırmaya yönelik bir model önerisi. *Maliye Dergisi*, 124-163.