ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI PROGRAMI

# YÜKSEKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN BİREYSEL PLANLAMA DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PLANLAMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ece Özdoğan

Ankara

Haziran, 2012

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI PROGRAMI

# YÜKSEKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN BİREYSEL PLANLAMA DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PLANLAMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ece Özdoğan

Danışman: Prof. Dr. Kasım Karakütük

Ankara

Haziran, 2012

## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan — Prof. Dr. Kasım Karakütük (Danışman)

Üye — Prof. Dr. Nejla Kurul

Üye — Doç. Dr. Müge Artar

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2012

Prof. Dr. Nejla Kurul

Enstitü Müdürü

# ÖNSÖZ

Planlama davranışına ilişkin çalışmalar genellikle planlamayı örgütsel ya da ulusal boyutta incelemiştir. Oysa planlama davranışı yaşamımızın bütünlüğü içerisinde, iş yaşantısı dışında özel yaşamda da gerçekleştirdiğimiz bir davranıştır. Bir seyahat planı, bir eşya alımı ya da eğitim yaşantısı içerisinde yapılan birçok davranış planlama kapsamında gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla her yaştan ve her meslek grubundan kişinin planlama yaptığı söylenebilir.

İş yoğunluğunun fazla olduğu ve belli bir zaman içerisinde yetiştirilmesi gereken çalışmaların olduğu mesleklerde planlama davranışı ön plana çıkmaktadır. Planlama davranışını en çok sergileyenler arasında yöneticiler de vardır. Bu nedenle çalışmada bir yönetici grubunun bireysel olarak yaptıkları ve örgütsel olarak yaptıkları planlama davranışları incelenmiş, bu kapsamda bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin yöneticilerden görüşler alınmıştır.

Planlama davranışını farklı boyutlar açısından ele almamı sağlayan, çalışmalarımı geliştirmem için olanaklar sunan, emeğini benden hiçbir zaman esirgemeyen, öğrencisi olmaktan her zaman kıvanç duyduğum sayın hocam, Prof. Dr. Kasım Karakütük'e teşekkürü borç bilirim.

Tez çalışmalarım sürecinde anlayışını, ilgisini ve görüşlerini benden hiçbir zaman esirgemeyen, tüm sorularımı her zaman yanıtlamaya çalışan, bana zaman ayıran sevgili hocam Doç. Dr. Müge Artar'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam sürecinde bu alanda yetişmeme katkı sağlayan tüm öğretim üyelerine, görüşme formunun hazırlanma aşamasında yardımcı olan hocalarıma, görüşmeleri gerçekleştirme sürecinde tüm içtenlikleri ile bana zaman ayıran tüm dekan ve enstitü müdürlerine teşekkürlerimi sunarım.

Her açıdan bana destek olan anneme ve babama ayrıca çalışmalarım sırasında manevi desteğini esirgemeyen kardeşim Bilge'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Haziran, 2012 Ece Özdoğan

## ÖZET

YÜKSEKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN BİREYSEL PLANLAMA DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PLANLAMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ

Özdoğan, Ece
Yüksek Lisans,
Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı
Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Programı
Haziran 2012, 104 sayfa

Danışman: Prof. Dr. Kasım Karakütük

Bu araştırmanın amacı yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşlerini Ankara Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi'nde görev yapan yöneticilerin görüşleri kapsamında ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda belirtilen üniversitelerde görev yapan 29 yükseköğretim yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında uzman görüşü alınarak hazırlanan ve pilot uygulamalar sonrasında son şekli verilen görüşme formundaki sorular kullanılmıştır. Görüşmeler sırasında ses kaydı ile elde edilen veriler, yazıya dökülmüş ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın sonucunda yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak seyahat, izin ve tatillerini, eğitim ve akademik yaşamlarını, aile ve ev yaşamlarını, kişisel bakıma ilişkin davranışlarını, sosyal etkinliklerini ve yatırım etkinliklerini planladıkları belirlenmiştir. Yükseköğretim yöneticileri örgütleri kapsamında gerçekleştirdikleri planlama davranışlarını eğitim öğretim etkinliklerine, personel gereksinimine, bütçeye, stratejik planlamalara, fiziki yatırımlara ilişkin planladıklarını belirtmişlerdir. Yükseköğretim yöneticileri ile yapılan tüm görüşmelerde yöneticiler bireysel

planlama davranışlarının örgütsel planlamalarına etki ettiğini ve bu etkide kişilik, alışkanlık, kurum, kültür ve doğayı etki nedenleri olarak belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Bireysel planlama, örgütsel planlama, yükseköğretim planlaması, yükseköğretim yöneticileri

## SUMMARY

The purpose of this study is to present the higher education administrators views about the behavior of individual planning on the effect of organizational planning behavior. Ankara University, Middle East Technical University, Bilkent University and Başkent University are reveal the scope of the views of administrators working in higher education. Interviews were made with 29 higher education administrators in universities who served this purpose. During the interviews, interview form used which based on expert opinion prepared and given final shape after the pilot questions used. The data obtained during the interviews with audio recording, has been deciphered, and subjected to content analysis.

As a result of the study, it is determined that higher education administors individual planning behaviors related to travel, vacation and holidays, training and academic lives, their family and home life, personal care, social activities and investment activities. It is specified higher education administors organizational planning behaviors related education and training activities, personnel needs, budgets, strategic planning, physical planning. All the interviews with managers of higher education administrators have expressed that individual planning action plan for organizational behaviors. They expressed as the cause of this effect, personality, habits, institutions, culture and nature.



Keywords: Individual planning, organizational planning, higher education planning, higher education administrators

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI i
ÖNSÖZ ii
ÖZET iv
SUMMARY v
ÇİZELGE LİSTESİ ix
ŞEKİL LİSTESİ x

**BÖLÜM I. GİRİŞ**

Problem 1
Amaç 9
Önem 10
Sınırlılıklar 11
Tanımlar 11

**BÖLÜM II. KURAMSAL ÇERÇEVE**

Planlama Kavramı 12
Planlama Süreçleri 13
Problem Durumunun Tanımlanması 14
Hedeflerin Belirlenmesi 14
Plana Karar Vermek 15
Strateji Oluşturmak 15
Planı Uygulamak 16
Kontrol Ve Düzeltmeler 16
Planlama Düzeyleri 17
İnsan Düzeyinde Planlama 18
Örgüt Düzeyinde Planlama 18
Devlet Düzeyinde Planlama 19
İnsan Davranışlarında Planlama 20
İnsanda Planlama Davranışının Kökenleri 21
İnsanların Planlama Davranışlarındaki Farklılıklar Ve Nedenleri 22

İnsanda Planlama Davranışının Diğer Davranışlara Etkisi 23
Örgütlerin Planlama Davranışları 24
Örgütlerin Planlama Davranışları ve Nedenleri 24
Örgütlerde Planlama Süreci 25
Örgütlerde Planlama Sürecinin Yöneticileri 25
Örgütlerdeki Yöneticilerin Planlama Davranışları 26
Yükseköğretim Yöneticileri Ve Planlama Davranışları 27
Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışları 29
Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgütsel Planlama Davranışları 30
Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisi 30

**BÖLÜM III. YÖNTEM**

Araştırma Modeli 32
Çalışma Grubu 33
Veri Toplama Aracı 37
Verilerin Toplanması 39
Verilerin Çözümlenmesi 39

**BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUM**

Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarına İlişkin Görüşleri 40
Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Sıklığına İlişkin Görüşleri 50
Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgütsel Planlama Davranışlarına İlişkin Görüşleri 53
Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Davranışlarını Zorlaştıran Etmenlere İlişkin Görüşleri 62
Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Davranışlarını Kolaylaştıran Etmenlere İlişkin Görüşleri 67
Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisine İlişkin Görüşleri 72

Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisinde Cinsiyetin Rolüne İlişkin Görüşleri 78
Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisinde Çalıştıkları Üniversitenin Türünün (Kamu Üniversitesi ya da Vakıf Üniversitesi) Rolüne İlişkin Görüşleri 80
Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Kavramına İlişkin Tanımları 82
Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Düzeyleri ile Planlarını Gerçekleştirme Düzeyleri 85

**BÖLÜM V: SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

Sonuçlar 87
Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışları İle İlgili Sonuçlar 87
Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Sıklıkları İle İlgili Sonuçlar 87
Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgütsel Planlama Davranışları İle İlgili Sonuçlar 88
Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Sürecini Zorlaştıran ve Kolaylaştıran Etmenlere İlişkin Görüşleri İle İlgili Sonuçlar 88
Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisi İle İlgili Sonuçlar 90
Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisinde Cinsiyet Değişkenin Rolü ile İlgili Sonuçlar 91
Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisinde Çalıştıkları Üniversitenin Türünün (Kamu Üniversitesi Ya Da Vakıf Üniversitesi) Rolü İle İlgili Sonuçlar 91
Öneriler 92

**KAYNAKÇA** **93**

**EKLER**

EK 1 Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisi Konusundaki Görüşlerine İlişkin Görüşme Formu 100

EK 2 Betimsel Kayıt Sistemi 102

EK 3 Görüşülen Kişilere İlişkin Bilgiler 103

## ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1. Otokratik- katılımcı ve serbestici liderlerin davranış özellikleri örgütlerdeki yöneticilerin planlama davranışları

Çizelge 2. Görüşme Gerçekleştirilen Dekan ve Enstitü Müdürleri

Çizelge 3. Çalışma grubuna ilişkin kodlamalar

Çizelge 4. Planlı biri misiniz? Sorusuna verilen cevaplara ilişkin analizler

Çizelge 5. Yükseköğretim yöneticilerinin planlılık düzeyleri

Çizelge 6. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak planladıkları davranışlara ilişkin sınıflamalar

Çizelge 7. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak planladıkları davranışların sıklığına ilişkin sınıflamalar

Çizelge 8. Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışlara ilişkin sınıflamalar

Çizelge 9. Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini zorlaştıran etmenlere ilişkin görüşleri sonucunda oluşturulan sınıflamalar

Çizelge 10. Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini kolaylaştıran etmenlere ilişkin görüşleri sonucunda oluşturulan sınıflamalar

Çizelge 11. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşleri

Çizelge 12. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşleri sonucunda oluşturulan sınıflamalar

Çizelge 13. Görüşme gerçekleştirilen yükseköğretim yöneticilerinin cinsiyete ilişkin dağılımları

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Planlama Becerilerinin Yönlendiricileri

# BÖLÜM I

# GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve önemli kavramları ele alınmıştır.

## Problem

Planlama davranışı, kişi yaşamından devlet yönetimine kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde planlama davranışı ortaya çıkmaktadır. Planlama insanların gereksinimleri sonucunda gelecek için tasarımlarda bulunmalarıdır. İnsanların gereksinimlerinin sürekli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, planlama davranışının da sürekliliği ortaya çıkmaktadır.

Planlama davranışı insanların kişisel ve profesyonel iş yaşamlarında önemli bir role sahiptir. Gündelik yaşam etkinliklerinden karmaşık sorunların çözümüne kadar uzanan farklı planlama davranışları gözlenebilmektedir. Planlama davranışları süreleri, özendirici-buyurucu olmaları, ölçekleri gibi farklı açılardan değişiklikler göstermesinden ötürü farklı tanımlarla belirtilmiştir. Anderson (1968) planlamayı “bazı amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamaktan oluşan bir süreç" olarak tanımlarken (Akt. Âdem, 2008, 30), Scholnick ve Friedman, (1987, 5) “planlar amaca yönelik davranışı belirtir ve özel olarak bu davranış gönüllü, bilinçli ve amaçlıdır” biçiminde açıklamıştır. Planlama davranışı genel olarak gelecekte uygulanacak ve belli bir amacı olan davranışların tasarlanması olarak belirtilebilir.

Planlama davranışının yalnızca belli bir amaca yönelik olması yeterli olmamaktadır. Planlama aynı zamanda bazı bilişsel işlemleri gerektirmektedir. Pea ve Hawkins (1987, 277) planlamanın genellikle tamamen içselleştirilmiş bir sembolik süreç olarak düşünülmekte olduğunu, bu süreci de zihin, semboller ve semboller üzerinde zihinsel işlemleri gerektirdiğini belirtmiştir. Dolayısıyla planlama sadece sembolik bir süreç değil aynı zamanda zihinsel bir etkinliktir.

Kişi, davranışlarını planındaki hedefe ulaşabilmek için şekillendirir, yönlendirir. Wiles (2008, 1) planlamayı gelecek için, eylemin yönünü seçmeyi içeren her şey olarak tanımlamıştır. Karakütük (2011, 4) ise planlamayı tasarlama, şu anda bulunulan yerden ulaşılmak istenen yere götürecek eylem olarak tanımlamaktadır. Planlama sonucunda ulaşılmak istenen hedef doğrultusunda davranışlar şekillendirilmekte, farklı yollar izlenerek hedefe ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Bir planın etkili olması hedeflere ulaşabilmesi açısından önemlidir. Etkili bir plan sonucunda hedeflere ulaşma yüzdesi daha yüksek olacaktır. Easley ve Coyne (2005, 8), bir planın etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla bazı ölçütler belirlemişlerdir. Etkili bir plan oluşturulmak isteniyorsa bu plan, bir geniş görüşlülüğe (vizyon) dayanmalı, katılımcılar açısından anlamlı, tutarlı, gerçekçi, finansal açıdan uygulanabilir ve hedefleri, politikaları ve stratejileri açısından uygun olmalıdır.

Planlama davranışı farklı düzeylerde gerçekleştirilebilir. Planlama düzeyleri; insan düzeyinde planlama, örgüt düzeyinde planlama ve devlet düzeyinde planlama olarak üç boyutta ele alınabilir. Bireysel planlamadan devlet düzeyinde planlamaya doğru ilerlendiğinde planın ölçeğinde bir genişleme olmaktadır.

Bireysel planlama alanyazın açısından üzerinde çok durulmayan bir planlama türü olmuştur. Türk Dil Kurumu'nda planlama kavramı, "Hükümet tarafından ulaşılacak amaçları belirleyen, tarım, ulaşım, sanayi vb. kesimlerdeki artış ölçüsünü tespit eden ve uygulanması gerekli çareleri önceden gösteren ekonomik, sosyal programın belli süreler için hazırlanması işi" olarak tanımlanmıştır. Bu planlama tanımında devlet düzeyinde bir planlamanın algılandığını, insan düzeyinde planlamanın daha arka planda tutulduğunu ortaya koymaktadır. Bursalıoğlu (1994, 100) "eskiden planlama, bir örgütü geliştirmek için kullanılan kuramsal ve uygulamalı yöntemler dizisi olarak düşünülürken, 1990'lı yıllarda modern planlama, sistemi araştırma ve özellikle yöneylem araştırması aracıyla yönetmek olarak tanımlanmaktadır" ifadesiyle bu durumu desteklemektedir. Planlama ile üzerinde

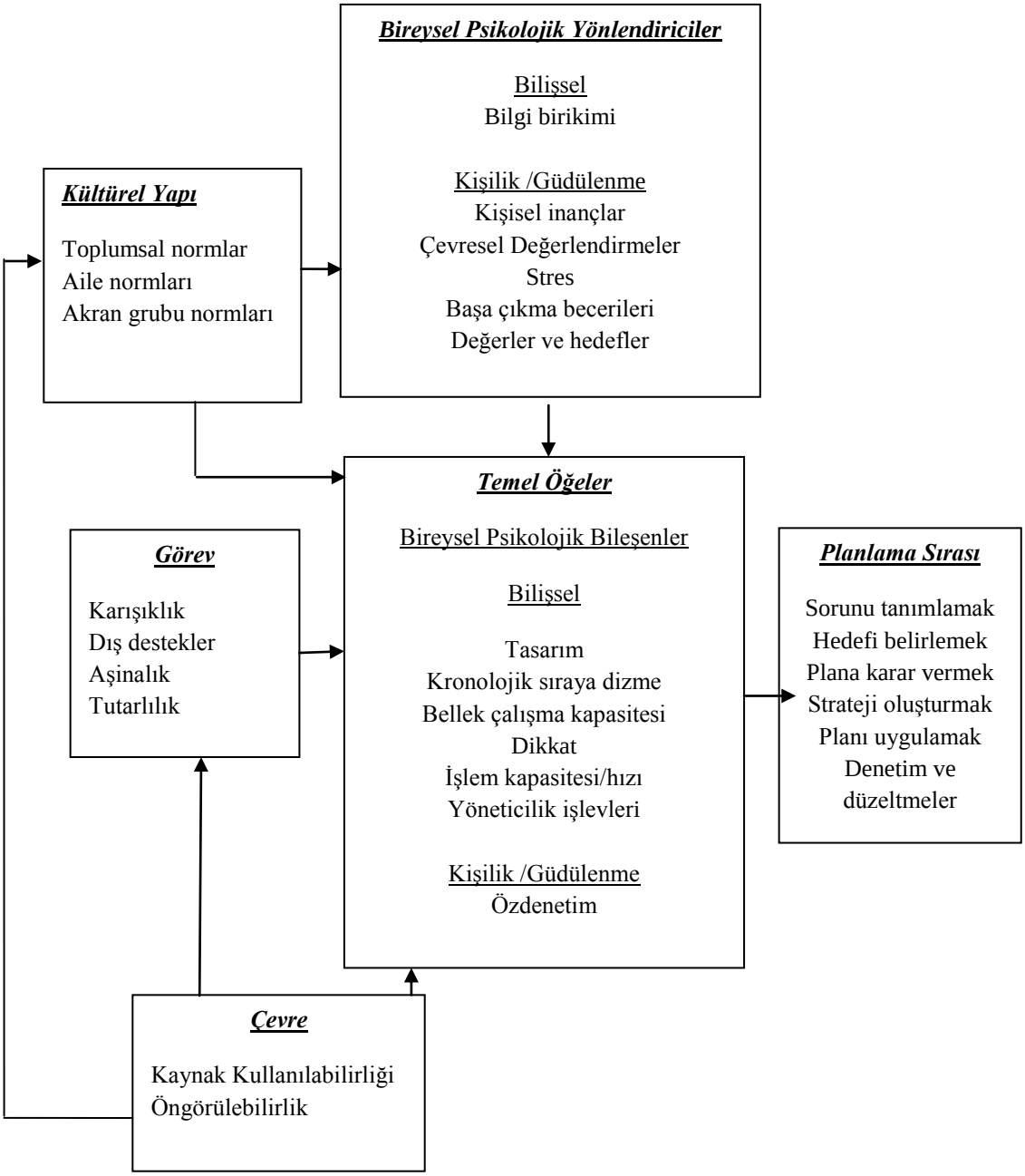
düşündüğümüz şey, Cangızbay'ın deyişi ile insanın ve toplumun "gerçekleşmiş hayat"ının karşısına "mümkün hayat"ı koyabilmek ise, tartışmaya önce kadınlardan ve erkeklerden kısacası insandan ve toplumdan başlamak gerekecektir (Kurul, 2011, 5). İnsan düzeyinde planlama yaşamın her anında etkindir. Örneğin öğrenim görmek üzere bir üniversite seçildiğinde, öncesinde mezun olunması gereken öğretim düzeylerini başarı ile tamamlamak ve gerekli sınavları geçmek gibi birbirini izleyen birçok planlı süreç de beraberinde gelmektedir. Planlama, üniversite seçimi gibi uzun süreli bir hedefe ulaşmak yerine yemek pişirme gibi kısa süreli bir hedefe ulaşmayı da içerebilir. Yemek pişirme işi de belli bir plan içerisinde gerçekleşmektedir. Belli bir düzen içerisinde gerekli işlemleri sırası ile belli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirme söz konusudur.

Easley ve Coyne (2005, 9), evrensel kabul gören bir yöntem olmamakla birlikte bir plan geliştirmek için, planlama sürecinin aşağıdaki üç soruya yanıt verecek biçimde şekillendirilebileceğini belirtmişlerdir:

1) Nelere sahipsin?
2) Ne istiyorsun?
3) Nasıl elde edeceksin?

Genel olarak yukarıda yer alan üç soruya verilen cevaplar planlama sürecini ortaya koymaktadır. "Nelere sahipsin?" sorusuyla şu anda sahip olunanlar ortaya koyulmakta ve var olan durum belirlenmektedir. Var olan durumun belirlenmesi planlama süreci açısından önem taşımaktadır. Çünkü kişi, var olan durumunu ortaya koyması ölçüsünde hedeflerini sağlam temellere oturtabilmektedir. Var olan durumun ortaya konulmasının ardından ikinci olarak "Ne istiyorsun?" sorusu gelmektedir. "Ne istiyorsun?" sorusu ile kişisel hedefler belirlenmekte, ulaşılmak istenen nokta gösterilmektedir. Hedeflerin belirlenmesinin ardından bir sonraki aşamaya geçilmektedir. Bu aşamada da "Nasıl elde edeceksin?" sorusu ile planlama sırasında izlenecek yol, yöntem ve stratejiler ortaya konulmaktadır. Bu sorulara verilecek yanıtlar doğrultusunda planlama süreci şekillendirilebilir. Yukarıda yer alan sorular kişilere aynı durum için yöneltilmiş olsa dahi alınan cevaplar birbirinden farklı

olacaktır. Bunun nedeni planlama davranışının gerçekleştirilmesi sürecinde kişisel hedefler, kültürel özellikler, bilgi birikimi, kişisel inançlar gibi birçok değişkenin etkin bir role sahip olmasıdır. Freidman ve Scholnick (1997, 13) planlama sürecinde birçok değişikliğe neden olan planlama yetkinliklerinin yönlendiricilerine Şekil 1'de yer vermişlerdir.




**Şekil 1. Planlama Becerilerinin Yönlendiricileri**

Kaynak: Freidman S. & Scholnick E. (1997), The developmental Psychology of Planning: Why, How and When Do We Plan? New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Şekil 1'de görüldüğü üzere planlama davranışını etkileyen ve planlama sürecini yönlendiren kişiye özgü bazı özellikler bulunmaktadır. Kişinin bireysel psikolojik yönlendiricileri (bilişsel; bilgi birikimi, kişilik/güdülenme; kişisel inançlar, çevresel değerlendirmeler, stres, başa çıkma becerileri, değerler ve hedefler), kültürel yapısı (toplumsal normlar, ailesel normlar, akran grubu normları), görevi (karışıklık, dış destekler, aşinalık, tutarlılık) ve çevresi (kaynak kullanılabilirliği, öngörülebilirlik) kişinin temel öğelerini doğrudan etkilemekte ve bu durumda kişinin planlama sırasını etkilenmektedir.

Planlama süreci belli bir süreç içerisinde ilerlemektedir. Bu sürecin ilk aşamasında Şekil 1'de yer aldığı üzere sorunu tanımlamak yer almaktadır. Sorunun tanımlanmasında kişisel özellikler oldukça etkindir. Bir kişi için sorun oluşturan bir durum başka bir kişi için kültürel, çevresel ve kişisel vb özelliklerden ötürü sorun olmayabilir. Sorunun tanımlanması aşamasının ardından ise ikinci aşamayı hedef belirlemek oluşturmaktadır. Zajas'a (1994, 20) göre hedeflerini belirleme sürecinde aşağıdaki sorulara ölçülebilir, belirli ve kapsamlı cevaplar verebilmesi gerekmektedir:

— Neyi başarmak için plan yapıyorum?
— Hedeflerimi gerçekleştirmek için ne kadar zamana, maliyete ve çabaya gereksinim duymaktayım?
— Yaşamımda nereye ulaşmayı istiyorum ve bu hedefim beni istediğim noktaya nasıl ulaştıracak?
— Hedefe ulaştığımda neye sahip olacağım ya da ne olacağım?

Bu sorulara verilecek olan yanıtlar hedeflerin daha ayrıntılı bir şekilde ifade edilmesine, anlamlandırılmasına yardımcı olacaktır. Hedefler iş başarımı, terfi, ilişki, eğitim, finansal, aile ve özel yaşam, sosyal/toplumsal, sağlık, manevi ve dini hedefler olabilir.

Hedeflerin belirlenmesinin ardından plana karar verme süreci gelmektedir. Plana karar verme süreci belirlenen hedefler doğrultusunda nasıl bir plan izleneceğine karar verilmesidir. Plana karar verilmesinin

ardından plana uygun stratejilerin belirlenmesi ve planın uygulanması gerekmektedir. Planın uygulanmasının ardından ise gerekli denetimler ve düzeltmeler yapılarak plan süreci tamamlanmaktadır.

Planlamanın yapıldığı zaman, planlama sürecinin şekillenmesi açısından önem taşımaktadır. Planlama hareketin öncesinde yapılabileceği gibi, hareket sırasında da yapılabilmektedir. Planlamanın, hareketin başlangıcında yapıldığı duruma *ön-planlama*; planlamanın, hareket sırasında yapıldığı duruma *eş zamanlı* planlama adı verilmektedir (Atalay 2005, 13). Gerek ön planlama gerekse eş zamanlı planlama olsun her iki planlama türü de belli hedef davranışları, stratejileri ve uygulamaları beraberinde getirmektedir.

Planlama davranışı insan düzeyi dışında örgüt düzeyinde de gerçekleştirilebilmektedir. Her örgütün ileriye dönük planları olduğundan örgütsel bir planlamaya gereksinim duyulmaktadır. Örgütlerin planlarının oluşturulması ve yürütülmesine ilişkin süreç genellikle örgütte görev yapan yöneticilerin sorumluluğundadır. Çünkü örgüt planlarının uygulayıcıları ve denetmenleri örgütte yer alan yöneticilerdir. Bu nedenle planlama yönetici açısından önemlidir.

Planlama bir yöneticinin ileriye bakmasına ve kendine açık olan seçenekleri bulmasına yardımcı olur. Planlama ile yönetici izleyeceği yolu, davranış biçimini belirlemekte, geleceğe yönelik hedefler koymaktadır. Kimi zaman yöneticinin bireysel olarak yaptığı planlar örgütü etkilemektedir. Yöneticiliğin getirdiği örgütü benimseme davranışı bu duruma neden olmaktadır. Yöneticilerin örgütü benimseme davranışı zaman zaman kendisi için yaptığı planların içerisine örgütü de dahil etmesi biçiminde görülmektedir. Yöneticiler planlama ve örgütleme davranışını gerçekleştirirken kişisel özelliklerinden bağımsız bir süreci ele almamaktadırlar. Bu nedenle bireysel olarak yaptıkları planlar örgütte gerçekleştirdikleri planlama süreçlerine de doğrudan yansımaktadır.

Friedman ve Scholnick (1997)'in "Planlamanın Gelişimsel Psikolojisi" adlı kitabında planlamanın kökenleri, bilişsel özellikleri, kişisel ve güdülenme

özellikleri ele alınarak planlamanın bireysel boyutları üzerinde durulmuştur. Planlama sürecinde zamanın ve yaşın etkisi incelenerek farklılıklar ve nedenleri üzerinde tartışılmıştır.

Friedman, Scholnick ve Cocking (1987), planlama davranışlarında yaşa bağlı bireysel değişimlerin önemini ortaya koymuş ve farklı yaşlarda planlamaya ilişkin farklı uygulamaların gerçekleştiğini belirtmiştir.

Rink (1987), "Yükseköğretimde Yöneticilerin Planlama Uygulamaları" adlı doktora tez çalışmasında, planlamanın alanyazında yer aldığı gibi resmi sıralı bir süreç olmadığı ve planlamanın yükseköğretim yöneticilerinin bireysel özelliklerinden etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Dekanlar ve yükseköğretim yöneticileri ile yapılan görüşmelerde planlamanın yönetici özelliklerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

London (1991), "Geleceği Planlamada Bireysel Farklılıklar" adlı doktora tez çalışmasında gelecek planlamalarında bireysel farklılıklar üzerinde durmuştur. Kişisel ve davranışsal özelliklerin gelecek için yapılan planlamalarda etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sağlam (2008) ise, "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tez çalışmasında eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzları ile kişilik yapıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda okul yöneticileri ağırlıklı olarak 'sosyal, uyumlu, sıcak', 'zeki, kıvrak, soyut', 'duygusal kararlılık, sakin', 'baskın, kavgacı, sert', 'konuşkan, neşeli, uyanık', 'kararlı, sorumlu, olgun', 'maceracı, dışadönük, gözüpek', 'hayalci, yardım alan', 'uyanık, hesaplı, içgörülü', 'değişikliğe açık, radikal' ve 'görüşlerine güvensiz, kontrolsüz' kişilik özellikleri gösterdiği ve liderlerin kişisel özellikleri ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma doğrultusunda eğitim yöneticilerinin kişilik özelliklerinin yöneticilik özelliklerine etki ettiğini ve planlama davranışlarının da bu süreçten etkilendiğini söylemek olanaklıdır.

"Liderlik" denildiğinde çoğunlukla bir amaç için bir araya gelen insanların, amaçları için uğraşmaları süresince etkisi altında kaldıkları kişinin

sahip olduğu yönetme erki akla gelir (Başaran,1988, 68). Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda liderliğin kapsamı ve liderin özellikleri konusunda çok farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmaların bulguları, değişik durumlarda değişik liderlik türlerinin etkili olduğunu; farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarının ortaya çıktığını göstermektedir (Başaran, 1998:47). Farklı liderlik tipleri bulunmaktadır. Demirbilek (2003), Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine bir Araştırma isimli çalışmasında yöneticileri otokratik, bilgilendirici, danışmacı ve katılımcı olarak sınıflandırmıştır. Yöneticilerin yöneticilik özelliklerinin, kişilik özelliklerinden etkilendiği göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin belirtilen yöneticilik tiplerine sahip olması planlama sürecini de etkileyecektir.

Otokratik yapıya sahip bir yönetici sorunları tanımlama, alternatif çözümleri düşünme vb tüm süreçlere kendisi karar vereceğinden planlama sürecinde yapılması gereken tüm süreçleri kendisi gerçekleştirecektir. Bilgilendirici yapıya sahip bir yönetici sorunu tanımlama, sonul kararları saptama ve çalışanların kararı kabul etmeleri için çaba göstermektedir. Planlama sürecinde yöneticinin sürecin hakimiyetinde olduğu ve çalışanları bu süreç içerisinde yapacakları konusunda bilgilendireceği belirtilebilir. Danışmacı yapıya sahip yönetici ise sorunu tanımlar, olası çözümler için önce çalışanlara danışır. Planlama süreci ele alındığında yöneticinin sorunu tanımlayarak, ulaşılacak hedef ve izlenecek yol konusunda çalışanlara danıştığını söylemek olanaklıdır. Katılımcı yapıya sahip bir yönetici sorunu tanımlamakta ve sonul kararı izleyicilerin almasını sağlar. Süreç planlama davranışı bağlamında düşünüldüğünde, yöneticinin sorununu tanımlaması ve sonraki tüm süreçleri çalışanların yönlendirmesine bırakması olarak düşünülmektedir.

Görüldüğü üzere yapılan araştırmalarda bireysel farklılıkların planlama sürecini etkilediği yönündedir. Ancak bu araştırmalarda;

- Bireysel planlama davranışlarının, örgütsel planlama davranışlarını etkileme nedenlerine değinilmemiş,

- Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışları incelenmemiş,
- Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışları ve bu davranışların bireysel planlama davranışlarından etkilenme durumu incelenmemiştir.

Alanyazında Türkiye'de yapılan araştırmalar incelendiğinde, planlama becerilerinin önemine (Çilingir, 2006; Dağlıoğlu ve Çakır, 2007 ), planlama içeriklerine ve bu içeriğe etki eden etmenlere (Artar, 2003), planlama türlerine (Geray, 1969; Adem, 2008) değinilmiştir. Ancak alanyazında yapılan araştırmalar sonunda, yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın problemini yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşlerinin incelenmesi oluşturmaktadır.

## Amaç

Bu araştırmanın amacı yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşlerini Ankara Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi'nde görev yapan yükseköğretim yöneticilerinin görüşleri kapsamında ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Kamu ve vakıf üniversite yöneticilerinin bireysel planlama davranışları konusundaki görüşleri nelerdir?
2. Kamu ve vakıf üniversite yöneticilerinin örgütsel planlama davranışları konusundaki görüşleri nelerdir?
3. Kamu ve vakıf üniversite yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisi konusundaki görüşleri nelerdir?

4. Kamu ve vakıf üniversite yöneticilerinin çalıştıkları üniversitenin kamu ya da vakıf üniversitesi olmasına göre bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşleri nasıldır?

5. Kamu ve vakıf üniversite yöneticilerinin cinsiyetlerine göre bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşleri nasıldır?

## Önem

Türkiye'de yapılan araştırmalar incelendiğinde planlama davranışı genellikle devlet düzeyinde bir davranış olarak ele alınmıştır. Planlama davranışını örgüt düzeyinde inceleyenler ise makro planlama üzerinde odaklanmışlardır. Oysa insanlar yaşamlarının her anında bir planlama, tasarlama eylemi gerçekleştirmektedirler. Planlama eylemi özellikle bazı meslek grupları için yapılması zorunlu bir eylem haline gelmektedir. Bu meslek kümelerinden birini de yükseköğretim yöneticileri oluşturmaktadır.

Yükseköğretim yöneticileri gerek örgütlerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı gerekse bireysel olarak gerçekleştirecekleri eylemler için bir planlama davranışı göstermektedirler. Bu planlama davranışları sırasında zaman zaman bireyin planladığı davranışlar örgütün planları nedeniyle değişikliklere uğramaktadır. Bu çalışma ile yükseköğretim yöneticilerinin planlama davranışları sırasında örgütsel ve bireysel olarak yaptıkları planların incelenmesi, karşılaştırılması gerçekleştirileceğinden bu araştırma alanda çalışan kişilere ışık tutacaktır. Çalışmanın aynı zamanda planlama davranışlarına ilişkin yapılacak olan yeni araştırmalara da kaynaklık edeceği umulmaktadır.

## Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Bu araştırma 2012 yılına ilişkin verilerle sınırlıdır.

2. Araştırma kapsamında Ankara Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Başkent Üniversitesi'nden görüşülen 29 yükseköğretim yöneticisinin görüşlerinin alınması ile sınırlıdır.

## Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan kimi kavramların tanımları şöyledir;

**Planlama:** Belirli hedefler doğrultusunda gelecekte uygulanması düşünülen davranışa ilişkin tasarlamadır.

**Bireysel Planlama:** Bireyin kendisine ilişkin gerçekleştireceği eylemleri tasarlamasıdır.

**Örgütsel Planlama:** Örgüt düzeyinde gerçekleştirilecek eylemlerin tasarlanmasıdır.

**Yükseköğretim Yöneticileri:** Çalışma kapsamında belirtilen yükseköğretim yöneticileri, Ankara Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi'nde görev yapan fakülte dekanları ve enstitü müdürleridir.

# BÖLÜM II

# KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; planlama kavramı, planlama düzeyleri, bireysel planlama davranışları, örgütsel planlama davranışları, yöneticilerin planlama davranışları konularındaki kaynaklar taranarak kavramsal çerçeve hazırlanmıştır.

## Planlama Kavramı

Kişinin planlama davranışlarını günlük yaşamdan örgütsel yaşama kadar farklı türlerde gerçekleştirdiği göz önünde bulundurulduğunda planlama kavramının kökenlerinin çok eskiye dayandığı söylenebilir. Planlama davranışı tarihin farklı dönemlerinde askeri, ekonomik, siyasal, sosyal, kentsel gibi yaşamın değişik alanlarında tanımlanmıştır. Plan, bireylerin bugünden, gelecekte nereye ulaşmak istediğini ve neler yapmak istediğini kararlaştırması iken planlama planı ortaya çıkarmak için harcanan çabaları kapsayan süreci belirtir. Plan bir sonuç, planlama ise bir süreçtir.

Podol (1962, 111) planlamayı, ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğini ve bu sorumluluğu kimin üzerine alacağını belirtmek ve saptamak şeklinde tanımlamaktadır.

Bartholomew (1976), planlamayı kimi amaçlara ulaşmak için toplumun mal, para ve insan kaynaklarını daha etkili ve verimli kılmak amacıyla akılcı ve düzenli çözümleme tekniği kullanılarak gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamaktan oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Akt. Âdem, 2008, 31).

Mayer (1985, 4) planlamayı işlerin gelecekte başarıya ulaşması için davranışa yön veren seçme ve tasarlama süreci olarak tanımlarken, Nickhell ve diğerleri (1976, 39) hedeflere ulaşmak için bir düzen oluşturulması olarak tanımlamışlardır.

Bridgeman (1992) planlama kavramını hedeflere ulaşmak için bir dizi kontrollü eylemin amaçlanan başarı görüntüsü olarak belirtmiştir.

Planlama davranışına ilişkin farklı tanımlamaların, planlamayı uygulayan kişiye ve uygulanma amacına göre değiştiği söylenebilir. Planlamayı tasarlama ve yol çizme olarak tanımlamak olanaklıdır.

Planlama, neyin, nasıl, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesine bağlı olarak şu yararları sağlamaktadır (Yılmaz, 2003, 68):

- Zaman ve emek savurganlığını önler.
- Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
- Çabaları ortaklaştırmaya olanak sağlar.
- Tüm olanakların amaca yönelip yönelmediğinin denetlenmesini sağlar.
- Daha akılcı kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Denetimde kullanılacak ölçünleri ortaya çıkarır.

Planlama kavramı gerek tanımlardan gerekse uygulama aşamaları olarak incelendiğinde bir durumu değil aşamalardan oluşan bir süreci kapsadığı görülmektedir.

## Planlama Süreçleri

Tasarlama, plan yapma, sonuçları değerlendirme, matematiksel ve bilimsel düşüncenin temelini oluşturur. Plan yapma ve derin düşünme, sosyal sorun çözmede önemli bir rol oynar (Dağlıoğlu ve Çakır, 2007, 31). Bilimsel düşüncenin temellerinden birini oluşturan planlama davranışı bazı alt aşamalardan oluşan bir süreçtir. Kişi planlama sürecinde öncelikle problem durumunun tanımlanmasına, hedeflerinin belirlenmesine, plana karar vermeye, strateji oluşturmaya, planı uygulamaya ve denetleme-düzeltmelere gereksinim duymaktadır (Freidman ve Scholnick, 1997, 8).

**Problem Durumunun Tanımlanması**

Problem durumunun tanımlanması planın sağlıklı sürdürülebilmesi açısından önem taşımaktadır. Kneeland (2000), problem durumunu bir şeyin olması gereken durumuyla varolan durumu arasındaki fark olarak tanımlamıştır. Plan yapma süreci içerisinde problemin tanımlanması, gereksinim duyulan, eksikliği varolan durumu ortaya koymaktadır. Bu nedenle ulaşılması gereken durumla varolan durum arasındaki farkı belirlemede problem durumunun tanımlanması önem taşımaktadır.

Problem durumunun tanımlanmasında yaşanabilecek sorunlar planlama sürecinde varılması gereken duruma ilişkin yanılgılar oluşturacaktır.

**Hedeflerin Belirlenmesi**

Yapılacak plan kapsamında hedeflerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Hedefleri yeteri kadar iyi belirlenememiş bir plan uygulama sırasında da birçok zorlukla karşılaşabilmektedir. Bu durum tıpkı amaçsızca oradan oraya savrulmaya benzer. Sevinç (1996, 182) bu duruma şu şekildeki bir örnek vermektedir;

> *Sabahleyin traktörün yanına gider, fakat mazotun olmadığını görür. Bunun üzerine mazot almak için mazot tankına doğru yönelir. Yolda ilerlerken tavuklara yem atılmadığını görür. Biraz mısır almak için ambara doğru giderken, yerdeki dağınık çuvalları görür. Çuvallar kendisine dikilecek patatesleri hatırlatır. Bu defa patateslerin olduğu yöne doğru yönelir, yolda giderken yerdeki odunlar ona, eve odun götürüleceğini hatırlatır ve kucakladığı odunları eve götürürken otların arasında topallayan alaca kuzuyu görür ve…(Akt; Çelik, 2002, 43).*

Örnekte yer alan kişi gündelik gerçekleştirdiği etkinliklerde hedeflerini yeterince net bir şekilde belirlememiş, olayların akışı çerçevesinde etkinliklerine devam etmiş ancak bu şekilde hiçbir işini tam olarak yerine getirememiştir. Özellikle plan yapma sürecinde hedeflerin açık, net ve

gerçekleştirilebilir olması önemlidir. Aksi taktirde planın uygulanmasında sorunlarla karşılaşılacak ve istenen amaçlara ulaşılamayacaktır.

**Plana Karar Vermek**

Planlama sürecinde problem durumunun ortaya konması ve ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesinin ardından plana karar vermek süreci gelmektedir.

Yaşam boyu birçok farklı durumla karşı karşıya kalıp bu durumlara ilişkin sürekli karar vermek durumunda kalınabilir. Bir davranışı ya da planı uygulayabilmek için o konuda bir karar vermek gerekebilir. Karar verirken; pek çok seçeneği ve seçeneklerin sonuçlarını ve pek çok insanı düşünmek zorunda kalınabilir (Kıranlı ve İlğan, 2007, 151). Bu nedenle plana ilişkin alınacak kararlarda farklı eşleştirmeler önem taşımaktadır. Karar verme aşaması planlama sürecinin iskeletini oluşturmaktadır.

D'Zurilla ve Goldfried (1971), geliştirdikleri karar verme prosedüründe yarar ve olasılık kuramı, sonuçlar açısından eğitime büyük önem veren biçimde birleştirilmiştir. Böylece yapılan planda yarar ve olasılık kestirimlerine ek olarak danışmanlık hizmetinden yararlanan bireylere her bir seçeneğin ortaya çıkarabileceği kişisel, toplumsal, uzun ve kısa vadeli sonuçları değerlendirebilecekleri fırsatlar verilmiştir.

Birçok araştırmada plana karar verememe durumunun, kararsızlığın olumsuzluklarını belirtmektedir. Toffler (1996) "planlamanın gelecek üzerinde birtakım sınırlı değerler belirlediğini ileri süren ve plana karşı olan kişiler, plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmaktadırlar" (Akt. Yılmaz, 2003) şeklinde bu durumu ortaya koymuştur.

**Strateji Oluşturmak**

Strateji kelimesi Fransızca'dan Türkçe'ye geçmiştir ve 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken, 1999, 7). Plan ve strateji sürekli birbirine karıştırılan iki kavramdır.

Strateji uzun vadeli hedeflerle ilgili iken plan amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve daha çok neyin nasıl yapılacağının saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, 33). Daha geniş bir kavram olmasına karşın planda da stratejide de bir risk ve belirsizlik derecesi bulunmaktadır.

Plana karar verilmesinin ardından izlenecek yol stratejinin oluşturulmasıdır. Stratejinin oluşturulması birkaç bölümden oluşan bir süreçtir. Bu bölümler stratejinin içeriği, strateji oluşturma süreci, stratejinin içinde biçimlendiği çerçeve ve genel durumdur (Nartgün, 1996, 39). Tüm bu aşamalar kişilerin kültürel, sosyolojik, fizyolojik, psikolojik vb özelliklerinden etkilenerek farklı şekillerde gerçekleşmektedir.

Strateji oluşturulurken olanaklar ve mevcut durum net bir şekilde ortaya konularak strateji oluşturulmalıdır. Aksi taktirde emek ve zaman savurganlığına yol açılabilir.

**Planı Uygulamak**

Plan uygulamadan önce bunun nasıl yapılacağının bilinmesi gerekir. Amaca ulaşmak için ne yapılması gerektiğini, ne tür kaynaklara gereksinim olabileceğini, zaman sınırının ne olduğunu ve sorunla ilgili olarak her ne yapmaya karar verilmişse, bunları gerçekten yapabilmek için daha hangi bilgilerin gerektiğini belirleyerek, bunları planın içine yerleştirmek gerekir (Özgen, 2003, 18). Planı uygulama aşamasında tüm bu süreçler göz önünde bulundurulmalıdır.

Planı uygulama süreci tasarının eyleme dönüşmesini içerir. Bu aşamada tasarlanmış olan tüm ayrıntılar eyleme dönüşür ve tasarıdan öteye geçmiş bir davranış olan bu tasarı gerçek bir yaşam deneyimidir.

**Kontrol ve Düzeltmeler**

Planın uygulanması sürecinde ve tamamlanmasının ardından, plan sahibi ne kadar sıklıkla planının aşamalarına, hedeflerine ulaşma/ulaşamama oranına ve engelleyici etkenlere göz atarsa kendisi için o kadar yararlı olur.

Özellikle uzun vadeli planlarda süreç uzadığından planlama takvimi bir kenarda unutulmaya bırakılmadan, zaman zaman gözden geçirilerek, hangi hedeflere ulaşıldığı, hangilerine hangi nedenler ile ulaşılamadığı araştırılarak takvim üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmalıdır (Erdoğan, 2009, 83).

## Planlama Düzeyleri

Planlamalar hedefleri, uygulama yöntemleri, uygulanacağı ölçekler gibi birçok açıdan farklı türlerde uygulanabilmektedir. Farklı türde yapılan bu uygulamalar farklı plan türlerini de ortaya çıkarmaktadır. Robbins (1984, 120) plan türlerini şu şekilde belirtmiştir ;

i. Stratejik planlar:

- Uzun vadeli planlar.

- Orta vadeli planlar.

- Kısa vadeli planlar.

ii. Etkinlik planları:

- Tek kullanımlık planlar (taktik planlar).

- Daimi planlar.

iii. Özel planlar.

iv. Yönlendirici planlar.

Stratejik planlar genellikle örgütün kısa, orta ya da uzun vadede nereye ulaşmak istediğine yönelik planlardır. Etkinlik planları belirli etkinlikler üzerine belirli süreler için yapılan planlardır. Özel planlar bireyin özel yaşamına ilişkin yaptığı, kişisel olarak uyguladığı planlar iken yönlendirici planlar ise ulaşılması istenen bir hedef için yönlendirmeyi içeren planlardan oluşmaktadır.

Planlama görüldüğü üzere farklı düzeylerde gerçekleştirilebilir. Planlama davranışının gerçekleştirilmesini insan kavramı üzerinden ele

alındığında, insan düzeyinde, örgüt düzeyinde ve devlet düzeyinde planlama gerçekleştirildiği söylenebilir.

**İnsan Düzeyinde Planlama**

Bireyin, yakın veya uzak gelecekteki beklentilerinin, hedeflerinin şimdiki eylemleri üzerine etkisi, 1960'lı yıllardan günümüze kadar eğitim psikolojisinin araştırma konularından birisi olmuştur.

Zaman içerisinde gerçekleştirilen tüm etkinlikler, bilinçli veya bilinçsiz bir gereksinimin etkisi ile gerçekleştirilen sağlıklı ve doğru bir planı gerektirir. Plansız, bilinçsiz olarak gerçekleştirilen girişimler ile oluşan deneyimler kayıplarla sonuçlanır. Plansızlık sonucu bilinçli ya da bilinçsiz gerçekleştirilen ve kayıplarla sonuçlanan eylemler ise kişide olumsuz duygulara neden olur. Bilinçli plan ise, başlangıç gününden itibaren ele alınan hedeflere ne zaman, nasıl ulaşılacağını belirten, gerçek bir istek ile yapılan çalışma takvimidir. Bireyler, yaşamın değerini bu planı yaptıktan sonra daha iyi anlamış, onun ödüllerini mutlaka almışlardır (Erkmen, 2005, 109). Bu nedenle kişiler plansızca davranmak yerine planlı bir yol izlemeyi tercih ederler.

Günlük yaşam içerisinde gerçekleştirilen basit davranışlar dahi zaman içerisinde öğrenilmiş olan planlama davranışının sonucudur.

**Örgüt Düzeyinde Planlama**

Örgüt düzeyinde yapılan planlama insan düzeyinde planlamaya göre daha geniş bir etki alanını kapsamaktadır. Yönetsel planlama da denilen örgütsel planlama bir örgütün, hedeflerine ulaşmak amacıyla sahip olduğu insangücü, teknoloji, sermaye gibi kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmak için yaptığı geleceğe yönelik planlama etkinliğidir (Sezen, 1999,14). Örgütlerin büyüklüğü ve karmaşıklığına bakıldığında planlama olmazsa olmaz bir davranış olmaktadır.

Örgütsel planlama, bütçe planlaması, insan kaynakları planlaması, üretim planlaması gibi iç yapıyı ilgilendirecek şekilde yapılabileceği gibi halkla ilişkiler planlaması, pazarlama planlaması gibi dış ilişkileri etkileyecek örgütsel planlamalar da yapılabilir (Erdem, 2006, 33). Örgüt içi yapılan

planlamada örgütün amacı ön planda tutulurken, örgüt dışı yapılan planlamalarda dış etkenler de göz önünde bulundurulur.

**Devlet Düzeyinde Planlama**

Ülkeler dünyada oluşan gelişmelere ayak uydurabilmek amacıyla kendilerine bazı hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşabilmek için de bazı planlar yaparlar. Bir ulusal planlama ile bir ülkenin eğitim, sağlık, insangücü, sosyal güvenlik, kentleşme, spor, kültür gibi toplumsal; çevre, doğal kaynaklar, ulaşım, enerji, teknoloji gibi fiziksel; üretim, tüketim, gelir dağılımı gibi ekonomik alanlarının planlaması yapılır (Erdem, 2006, 35). Bir ülke için önem gösteren ulusal planlama, öngörülen bir süre içerisinde ulaşılmak üzere, ulusal ve uluslararası düzlemde ekonomik, siyasal ya da toplumsal hedefleri belirleme ve ulusal kaynakları bu hedefler doğrultusunda harekete geçirme eylemi olarak tanımlanabilir (Sezen, 1999, 20).

Ulusal planlama ile toplumu daha üst gönenç düzeylerine çekmek planlanır ve bu plan çerçevesinde izlenecek olan yol belirlenir. Ulusal düzeyde planlama kavramı temelde toplumsal değişimin oluşturulabileceği ve yönlendirilebileceği fikrine dayanmaktadır. Bu açıdan ulusal planlama, toplumsal değişim teknolojisi ya da bir toplum mühendisliği modeli olarak kabul edilir . Ulusal planlama ile amaçlanan toplum gönencini yükseltmektir. Bu yüzden, ulusal planlamadan yararlanılır. Özellikle hızlı ve dengeli büyüme, ulusal gelirin arttırılması, istihdam olanaklarının genişletilmesi, dış dünya ile ilişkileri geliştirme gibi amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılır (Soyak, 2003, 168-169). Kalkınma planları da bu süreçte oldukça etkindir. Özellikle gelişme vb konularda toplumun farklı alanlarında hedefleri içeren kalkınma planları devlet düzeyinde hedefleri içermektedir.

Türkiye'deki planlama sürecini birkaç bölümde incelemek olanaklıdır. 1920-1930 kuruluş yılları, 1930-1950 planlı devletçi ulusal sanayileşme, 1960-1980 planlı karma ekonomi politikaları, 1980-2012 planlı kapitalizme tam geçiş ekonomi politikaları (Karakütük, 2011, 23-43).

1920-1930 yılları arası kuruluş dönemi olması nedeniyle ekonomi, eğitim vb alanlardaki çalışmalara öncelik verilmiştir.

Bu dönemde İzmir İktisat kongresi gerçekleştirilmiş ve eğitim seferberlikleri başlatılmıştır (Karakütük, 2011, 25).

1930-1950 yılları arasında devletçi ulusal sanayileşme politikaları izlenmiştir. Kalkınma girişimleri önceki dönemden farklı olarak Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı, İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı, Üçüncü Dört Yıllık Sanayi Planı, Dördüncü Beş Yıllık Sanayi Planı ve Türkiye İktisadi Kalkınma Planı hazırlanmıştır (Karakütük, 2011, 26).

1960-1980 yılları arasında ise planlı karma ekonomi politikaları izlenmiştir. Aynı zamanda Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuş ve çalışmalarına başlamıştır. Uzun dönemli Birinci Perspektif Plan (1963-1977) ve İkinci Perspektif Plan (1973-1995), orta dönemli I. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967), II. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972), III. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977), IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983), kısa dönemli ise her yıl hazırlanan yıllık programlar hazırlanmıştır (Karakütük, 2011, 39-40).

1980-2012 planlı kapitalizme tam geçiş ekonomi politikaları sürecinde ise uzun dönemli planlarda İkinci Perspektif Plan (1973-1995) planı sürdürülmüş, Üçüncü Perspektif Planı (2001-2023) oluşturulmuştur. Orta dönemli planlarda ise IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983), V. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989), VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994), VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), IX. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013) oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Aynı zamanda orta dönemli planlar içerisinde 2006 yılından itibaren üç yıllık süreyi kapsayan orta vadeli programlar uygulanmıştır. Kısa dönemli planlar olarak ise her yıl hazırlanan yıllık programlar uygulanmaktadır (Karakütük, 2011, 45-46).

## İnsan Davranışlarında Planlama

İnsan davranışlarında planlamayı incelemek için öncelikle bu davranışın kökenlerine, neler olduğuna ve diğer davranışları nasıl etkilediğine değinilmesi gerekmektedir. Hemen hemen her insanın yaşamının bir

döneminde gerçekleştirdiği planlama davranışı alt nedenleri ile birlikte ele alınmaktadır.

**İnsanda Planlama Davranışının Kökenleri**

İnsanlar yaşamlarının her döneminde farklı planlamalar yaparlar. Bu planların uygulama alanları, süreleri ve amaçları farklılık gösterebilir. Cohen'e göre (1996), iş programlarını düzenleme, yolculuk planları yapma ya da yemek hazırlama gibi yaşamdaki pek çok karmaşık davranışı gerçekleştirmek için etkili plan yapabilme becerisine sahip olmak önemlidir. Bu şekilde gerek gündelik gerekse iş yaşamında davranışlar bir düzen içerisinde gerçekleştirilebilir.

Geçmişte olmuş olan ve şu anda çevremizde meydana gelen olaylar ile gelecekte olmasını düşündüğümüz, planladığımız etkinlikler düşünsel düzeyde birbirini izleyen bir süreci belirtmektedir (Tecim, 2004, 75). Bu nedenle planlama davranışının fizyolojik, psikolojik, sosyolojik ve kültürel birçok boyutunun olduğunu söylemek mümkündür.

Planlama davranışının nöroanatomik boyutları incelendiğinde beyinde bulunan prefrontal korteks önemli bir paya sahiptir. Prefrontal korteks, yönetsel işlevlerle özellikle bu işlevlerden planlama ile ilişkilendirilen beyin alanıdır. Goldman-Rakic (1987) ve Fuster (1989), prefrontal korteksin işlevleri arasında planlama veya program yapabilme, bu plan ve programları işleme koyuncaya kadar canlı ve işler tutabilme ve ilişkisiz davranışları ketleme bulunduğunu belirtmiştir (Akt. Karakaş ve Karakaş, 2000, 218).

Psikofizyolojik bulgular, prefrontal korteksin planlama sırasında etkin olduğunu ve korteksin zarar görmesi sonucu planlama sürecinde sorunlar oluştuğunu belirtmektedir. Örneğin PET'in (Positron Emisyon Tomografisi) kullanıldığı çalışmalar, kişiler planlarken prefrontal loblarda farklı etkinlikler göstermiştir. Aynı bulgular, EEG (elektroensefalografi) gibi farklı yöntemler kullanıldığında da elde edilmiştir (Leana, 2005, 48). Dolayısıyla planlama davranışı insanların fizyolojik özelliklerinden kaynaklanmakta ve bu durumla ilişkili organlar tarafından yürütülmektedir.

Planlama davranışı fizyolojik özellikler dışında birçok aşamayı barındırmasından ötürü önem taşımaktadır. Planlamanın örgütsel ve günlük yaşamda planlı davranış olarak adlandırılan bir davranış örüntüsü olarak kabul edilmesi, bu kavramın maddi/ekonomik niteliğinden bağımsız veya bu niteliğinin toplumsal/kültürel bir içeriğinin olup olmadığı sorusunu akla getirmektedir (Akbulut, 2002, 29). Bir başka boyutu ile İngiltere (Sylva 1992) ve Hollanda'da (Veen, Roeleveled ve Lesenman 2000) araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, çocukların plan yaptıkları, bunları uyguladıkları ve kendi öğrendikleri şeyleri tekrar gözden geçirdikleri takdirde davranışlarının daha amaçlı olduğu, dil ve diğer zihinsel alanlarda daha iyi performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Dağlıoğlu ve Çakır, 2007, 31).

Planlama davranışı kişi yaşamının farklı dönemlerinde farklı amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen bir davranıştır. Bu nedenle de birçok farklı döneme ve alana ilişkin incelemeler gerçekleştirilebilir.

**İnsanların Planlama Davranışlarındaki Farklılıklar ve Nedenleri**

İnsan davranışları belli alanlardaki gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkabilmekte ve şekillenebilmektedir. Ortaya çıkan bu davranışlar kişinin fizyolojik yapısı, yetenekleri, yaşadığı kültüre, sosyal çevre, etnik ve dinsel özellikleri kadar psikolojik gereksinimleri tarafından da etkilenmektedir (Çelikkaleli ve Gündoğdu, 2005, 43). Bu nedenle kişilerin gerek günlük yaşamlarındaki davranışları gerekse planlamaya ilişkin davranışları farklılık göstermektedir.

İnsanların gereksinimleri ve ulaşmak istedikleri hedeflerin boyutu, büyüklüğü ve süresi birbirinden farklıdır. Bu hedefe ulaşmada yapacakları planlamalar da farklılık göstermektedir. Kısa, orta ya da uzun süreli yaşam planı yapan bireyler hedeflerindeki farklılıklar nedeniyle farklı stratejiler izlemektedirler. Bunun sonucunda da planlama davranışlarında farklılıklar görülmektedir.

**İnsanda Planlama Davranışının Diğer Davranışlara Etkisi**

Her kişinin farklı tutumlara ve dolayısıyla farklı davranışlara sahip olduğu bilinen bir durumdur. Tutumlar da davranışlarla ilişkilendirildiğinde özellikle davranışın uygulanma süreci ön plana çıkmaktadır. Tutum ve davranış arasındaki ilişki arttıkça uygulamada bu ilişki daha açık görülmektedir. Ajzen ve Fishbein'a (1977) göre bunlar;

1. Davranışın Türü: Hangi davranış türü olduğunun açıklanması. Örneğin otomobil kullanılması, bir şeyin satın alınması, enerji tasarrufu, bir politikacının seçimi gibi.

2. Davranışın Amacı: Hangi amaç için olacağının belirtilmesi. Örneğin otobüs ile yolculuk, belirli bir deterjanın satın alınması, geziler düzenlenmesi gibi.

3. Davranışın Gerçekleştirileceği Ortam: Davranışın hangi ortamda gerçekleştirileceği. Örneğin hangi iklim koşulunda otobüs durağında beklendiği, alışveriş için ne kadar paraya sahip olunduğu, bir politikacının demokratik bir sistemde mi yoksa totaliter bir sistemde mi seçildiği.

4. Davranışın Zamanı: Davranışın ne zaman gerçekleştirileceği. Örneğin sabah mı, gelecek ay mı yoksa gelecek yıl mı? Davranış ve tutum bu dört boyutta birbirleriyle ne kadar uyuşuyorsa ikisinin arasındaki istatistiksel ilişki de o derece kuvvetli olacaktır (Akt. Erten, 2002, 219).

İnsanların ulaşmak istedikleri hedefler değiştikçe davranışlarının türü de değişmektedir. Davranış türlerine bakıldığında tümü farklı amaçlar doğrultusundadır. Davranışın amacı ve türü doğrultusunda da davranışın gerçekleştirileceği ortam değişmektedir. Tüm bunlar kapsamında uygulanacak davranışın doğru zamanda yapılması da önem taşımaktadır. İnsanlar tüm bu süreçleri göz ardı ederek davranışlarını sergileyemezler. Örneğin oy verecek olan kişi, seçim günü kendisi için belirlenmiş olan ortamda oy verebilmektedir. Bir başka ortama gittiğinde ya da seçim için ayrılmış zamanın dışında bir zamanda oy kullanmak istediğinde amacına

ulaşması olanaklı olmayacaktır. Bu nedenle amaca ulaşmak için zaman, ortam vb değişkenlerin doğru ayarlanması gerekmektedir.

## Örgütlerin Planlama Davranışları

Planlama yönetimin temelidir. Yaşamda her şeyin sürekli bir değişim içerisinde olduğu düşünüldüğünde örgütler, kurumlar ve kuruluşlar hızla gelişen teknolojik yaşama uyum sağlamak için en etkili yönetim araçlarını seçmek durumunda kalmaktadırlar. Her yönetim çeşidi de başarısını etkili bir planlamaya dayandırır. Planlama ile ne yapılacağı, nelerin yapılmak istendiği, kaynaklar ve maliyetler önceden belirlenmiş olur. Bu şekilde hızlı yaşanan değişimler karşısında hazırlıksız kalınmaz. Örgütün problem durumlarında çözüme daha kolay ulaşması planlama ile sağlanır.

### Örgütlerin Planlama Davranışları ve Nedenleri

Örgüt kısaca "...bir grubun belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturduğu çevreyle etkileşimli, sistemli etkinlikler bütünüdür (Hicks, 1979, 32). Bu sistem içerisinde bulunan sistemli etkinliklerin sistemli bir şekilde sürdürülebilmesi için planlamaya gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle örgütler, hedefleri doğrultusunda bazı planlamalar gerçekleştirirler.

Teknolojinin, bilimin, yönetim birimlerinin, hukuk anlayışının, insan haklarının, çalışan haklarının, uluslararası ilişkilerin, doğal kaynak arayışının, nüfusbilimin sürekli değişim yaşaması, günümüzde varlığını sürdüren veya gelecekte çıkması olası belirsizliklerin çözümlenmesi ve yönetilmesi için planlamaya gereksinim duyulur. Planlama ile başta parasal ve işgücü kaynakları olmak üzere tüm kaynakların en verimli ve en ekonomik şekilde kullanımı sağlanır (Erdem, 2006, 24). Örgütlerde de kaynakların verimli bir şekilde kullanılması önemli olduğundan örgütlerin iyi planlar geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Planlama ile hangi davranışların hangi bölümler tarafından ne şekilde gerçekleştirileceği ve ne kadar sürede yerine getirilmesi gerektiği planlandığından örgüt daha sistemli bir şekilde çalışmaktadır. Ayrıca plan sayesinde kimin hangi görevi ne kadar sürede ve ne şekilde yapacağı

belirlendiğinden örgüt içi iletişim kuvvetlenir ve örgütteki çatışmalar en az indirgenmiş olur.

**Örgütlerde Planlama Süreci**

Planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme yönetsel süreçler olarak davranış, yapı ve süreçlerle etkileşimde bulunarak örgütsel etkililiğin oluşmasında etken rol oynarlar (Aydınlı, 2003, 91). Özellikle planlama davranışı örgütlerin hedeflerini belirlemelerinde ve bu hedeflere ulaşmak için izleyecekleri yolları çizmede önemli olduğu için ayrı bir öneme sahiptir.

Planlama sürecinde hedeflerin belirlenmesi ile birlikte örgüt nereye ulaşmak istediğini netleştirmiş ve stratejisini oluşturarak da izleyeceği yolu belirlemiş olur. Tüm planların ve plan türevlerinin amacı, örgütün amaç ve hedeflerinin başarılmasını kolaylaştırmaktır (Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1986, 74).

Örgütlerdeki planlama sürecinde kişilerin sorumlulukları, görevleri netleştirildiği için herkes kendi görevinin farkında olur. Bu şekilde yöneticilerin denetim süreci de sağlanmış olur. Bu şekilde bir planlılık ve düzen örgüt içerisinde zamandan ve birçok gereksiz durumdan tasarruf sağlamış olur.

**Örgütlerde Planlama Sürecinin Yöneticileri**

Örgütlerde planlama sürecinde yöneticilerin önemi büyüktür. Çünkü örgütteki planlama sürecinde yöneticinin sahip olduğu yaklaşım sürecin tamamını etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin davranış özelliklerinden yola çıkarak bu süreci değerlendirmek olanaklıdır.

*Demokratik Önderler*in (liderlerin) planlama süreçleri incelendiğinde öncelikle yöneticinin kararları takımla birlikte verdiği ortaya çıkmaktadır. Ortaklaşa yürütülen bir planlama sürecinin gözlemlendiği bu grupta yönetici ve grubu arasında yapıcı bir iletişim söz konusudur. Ortak paylaşım sürecinde hedefler ve bu hedeflere ulaşmada uygulanacak stratejiler belirlenir. Planın uygulanması sürecinde de takımın başlangıç sürecinde olmasından dolayı çatışmalar en az düzeye indirilerek geçilir.

*Otokratik Önderlerin (liderlerin)* örgütlerinde gerçekleştirdikleri planlama süreçleri incelendiğinde kararların takımın fikri alınmadan, yönetici tarafından alınması söz konusudur. Aynı şekilde alınan kararlarda da görev paylaşımı gruba danışılmadan, sorumluluk ve yetki liderde toplanarak verilir. Gruba gerekli bilgi ve açıklamalar yapılmaz. Grup üyelerinin alınan kararlara uyması beklenir.

*Serbestçi Önderler (liderler)* ise örgütte yer alan kişilerin planlama sürecini yönlendirmelerini beklerler. Ekip üyelerinin görüşleri doğrultusunda amaçların belirlenmesi söz konusudur. Planlamanın uygulanması sürecinde ise karşılaşılan bir sorun durumunda takım üyelerinin çözüm önerilerini ve yollarını belirleyerek, kendilerinin çözüme ulaşmasını beklerler. Kişisel denetim sistemleri gelişmemiş olan gruplarda zaman zaman takım üyelerinin süreç içerisinde ne yapacaklarını bilmemeleri, planlama sürecini yavaşlatabilir.

Farklı örgüt yöneticilerinin özelliklerinden ötürü örgütlerdeki planlama sürecinin yöneticileri değişiklik gösterebilmektedir. Zaman zaman tüm takım üyeleri planlama sürecine dahil olurken kimi zaman sadece örgüt yöneticisi bu süreci gerçekleştirmektedir.

**Örgüt Yöneticilerinin Planlama Davranışları**

Copezio ve Morehouse (1995) örgütlerde yönetsel etkililiğin göstergesi olarak dokuz öğeden bahsetmektedir. Bunlar; 1- İletişim, 2- Planlama ve Örgütleme, 3- İnsan İlişkisi 4- Karar verme, 5- Sorun çözme, 6- Personel ile ilgilenme, 7- Yaratıcılık-yenilikçilik, 8- Takım çalışması 9- Doğruluk ve dürüstlük ilkeleridir (Akt. Karatepe, 2005). Bu davranışlardan biri olan planlama davranışı örgütlerde bulunan yöneticiler tarafından çeşitli şekillerde gerçekleştirilmektedir. Planlama davranışları ağırlıklı olarak örgüt yöneticisinden etkilendiği için örgüt yöneticisinin özellikleri planlama davranışlarını etkilemektedir. Çizelge 1'de otokratik-katılımcı ve serbestçi yöneticilerin davranış özelliklerinin yöneticilerin planlama davranışını etkilemesine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Otokratik liderden serbestçi lidere

doğru ilerledikçe astların görev alanı ve planlama sürecine katılımı genişlemektedir.

Çizelge 1. Otokratik- katılımcı ve serbestçi liderlerin davranış özellikleri örgütlerdeki yöneticilerin planlama davranışları

| **Otokratik Lider** | **Katılımcı Lider** | **Serbestçi Lider** |
|---|---|---|
| - Yönetici karar verir. Verdiği kararları bildirir. | -Yönetici değişmeye açık kararlar verir. | Yönetici kendisi tarafından belirlenen sınırlar içerisinde astların görev yapmasına izin verir. |
| - Yönetici verdiği kararların satışını yapar | Yönetici sorunu ortaya koyar, bunlara ilişkin olarak astlardan bilgi ve öneri alarak karar verir. | |
| - Yönetici fikirler oluşturur ve soru sorulmasını ister. | | |
| **Yönetici Tarafından Otorite ve Gücün Kullanılması** | | |
| | | **Astların Özgürlük Alanı** |

Kaynak: Straub ve Attner, (1993:181)Tannenbaum ve Schmidt'in liderlerin Davranış Özellikleri Modeli (Akt. Buluç, 2012, 9).

Çizelge 1'de yer aldığı üzere yöneticilerin farklı planlama davranışları olabilmektedir. Bu planlama davranışlarını oluşturmada ve uygulamada, yönetici dışındaki çalışanların etkisi otokratik liderden serbestici lidere doğru artmaktadır.

## Yükseköğretim Yöneticileri Ve Planlama Davranışları

Planlamanın öneminden dolayı eğitimin farklı kademelerinde eğitim planlaması gerçekleştirilmektedir. Planlama davranışı tüm örgütlerde, tüm

yöneticiler tarafından uygulandığı gibi yükseköğretim örgütlerinde de uygulanmaktadır. Yükseköğretim örgütlerinin farklı kademelerinde farklı yöneticiler tarafından planlamalar yapılmaktadır.

Yükseköğretim yöneticileri ve planlama davranışlarını belirlemek için öncelikle yükseköğretim örgütlerinde bulunan yöneticileri tanımlamak gerekmektedir. Yükseköğretim kurumlarındaki yöneticiler Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı Ve Memurları Disiplin Yönetmeliği'nde "Üniversite Yöneticisi: Rektör, Dekan, Enstitü Müdürü, Yüksekokul Müdürü ile Bölüm, Anabilim Dalı ve Anasanat Dalı Başkanı" şeklinde tanımlanmıştır.

Yöneticiler planlamayı gerçekleştirirken öncelikle kurumlarını iyi tanımak zorundadırlar. Ancak bu şekilde kurumlarının gereksinimlerini saptayabilirler ve ulaşılması istenen hedefleri belirleyebilirler.

Planlamada önceliklerin saptanması gerekmektedir. Fakat bu eğitim kesimi için oldukça zor gözükmektedir. Çünkü eğitimin kendine özgü dört temel özelliği bulunmaktadır (Âdem, 1981, 10–11).

1. Eğitimin bir tüketimin malı olmasına karşın bireye uzmanlık, beceri, kişilik kazandırması çağdaş, teknik ve toplu yaşama zorunluluğundan dolayı bir üretim etmeni de sayılır.
2. Eğitim bireyin niteliğini arttırmakta; insanın kendisini geliştirmesini sağlamakta, dünya görüşünü genişletmekte ve yeni olanaklar yaratmaktadır.
3. Eğitimin bir maliyeti vardır. Bu maliyeti verimliliği düşürmeden en iyi koşullarla en aza indirmeye çalışılmalıdır.
4. Eğitim kendi başına bir bütün olan kültürün bir parçasıdır.

Bu nedenlerden ötürü eğitim alanında bir planlama gerçekleştirirken tüm değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır. Yükseköğretim kurumları için de bu durum geçerlidir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 39. Maddesinde "Yükseköğretimde, öğretim elemanlarından, tesislerden ve öğrencinin zamanından en verimli bir şekilde yararlanmayı mümkün kılacak ve çeşitli bölgelerdeki yükseköğretim kurumlarının dengeli bir şekilde gelişmesini sağlayacak tedbirler alınır; yükseköğretimin bütününü kapsayan

ve ortaöğretimle ilgisini sağlayan bir planlama düzeni kurulur.” ifadesi ile yükseköğretimde planlamanın gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Ayrıca 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun çıkarılma gerekçelerinden birisi yükseköğretimde planlama, eşgüdümlüme ve denetlemeyi sağlamaktır. 2547 sayılı kanunun yükseköğretim kurulunun görevleri arasında;

Madde 7: a) Yükseköğretim kurumlarının bu Kanunda belirlenen amaç, hedef ve ilkeler doğrultusunda kurulması, geliştirilmesi, eğitim - öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve yükseköğretim alanlarının gereksimim duyduğu öğretim elemanlarının yurt içinde ve yurt dışında yetiştirilmesi için kısa ve uzun dönemli planlar hazırlamak, üniversitelere tahsis edilen kaynakların, bu plan ve programlar çerçevesinde etkili bir biçimde kullanılmasını gözetim ve denetim altında bulundurmak,

ifadesi yer almaktadır. Yükseköğretimde tüm bu süreçlerin sağlıklı yürütülebilmesi için yükseköğretim yöneticilerinin görevlerini yerine getirmeleri gerekmektedir.

**Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Kaynaklı Planlama Davranışları**

Yükseköğretim yöneticileri yöneticilik özelliklerinin yanı sıra kişisel özelliklerinden kaynaklanan davranışları sergilerler. Yöneticilerin kişisel olarak sahip oldukları bu davranışlar, onların planlama süreçlerini kolaylaştırır ya da zorlaştırır. Etkili bir yöneticide bulunması gereken özellikleri Ertürk (2000, 154-157) şu şekilde sıralamıştır;

a. Kendini tanımalı ve sürekli geliştirmelidir.
b. Astlarını tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
c. Ehil olmalıdır.
d. Yaptığı işte sorumluluktan kaçmamalıdır.
e. Her zaman, zamanında, akılcı ve uygulanabilir kararlar vermelidir.
f. Astlarının beklentilerini belirleyip, gereken önemi vermelidir.
g. Astlarına karşı her konuda bilgisi ve görüşleri ile örnek olmalıdır.
h. Örgüt içinde iletişimi tesis edip, sürekli açık bulundurarak, yatay ve dikey bilgi akışı sağlamalıdır.

i. Gerektiğinde astlarına yetki vererek, astlarına sorumluluk duygusu hissini kazandırmalı ve geliştirmelidir.
j. Astlarının kabiliyetine uygun görev bölümü ve iş analizi yapmalıdır.
k. Takım ruhunu (bir yere ait olma), iş birliğini, gurur duygusunu geliştirmelidir.
l. Sahip olduğu kaynakları bilmeli ve uygun şekilde kullanmalıdır.
m. Her zaman başarı ile morali birlikte düşünmelidir.
n. Grubu etkileme ve motivasyon yöntemlerini seçmeli ve kullanmalıdır.
o. Grup üyelerine her konuda rehber olmalı, gerektiğinde danışmanlık yapmalıdır.
p. Grup üyelerinin verimini arttırabilmek için eğiticilikte yapmalıdır.
q. Amaçlanan hedeften sapmamalıdır.
r. Astlarına gerekli saygıyı göstermeli, onları dinlemeli ve astlarına güvenmelidir.
s. Zamanı iyi planlamalı, değerlendirmeli ve zamanında karar verip harekete geçebilmelidir.
t. Cesaretle karar alıp, uygulamalı ve bunun sonucunu üstlenmelidir.
u. Uygulama sürecinde olabilecek sürpriz gelişmeleri zamanında tespit edip, durum muhakemesi yaparak gerekli müdahalelerde bulunmalıdır.

Ertürk'ün (2000) sıraladığı özelliklerde görüldüğü üzere iyi bir yönetici zamanı iyi planlamalı, değerlendirmeli ve zamanında karar verip harekete geçebilmelidir. Bu özellikler bireylerin yalnızca iş yaşamlarında sürdürebilecekleri bir durum değildir. Bu davranışa sahip olmaları bireysel yaşamlarını da etkilemektedir. Yöneticiler genellikle yöneticilik görevlerinin dışında da tasarlama davranışlarında bulunurlar. Aksi taktirde yaşamlarında bir kopukluk oluşmaktadır. Planlama gibi zihinsel bir süreci içeren etkinliği yaşamlarının tüm alanlarında sergilemektedirler.

**Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgütsel Planlama Davranışları**

Bütün yöneticiler her türlü örgütte, buna yükseköğretim örgütleri de dahil geleneksel yönetim işlevleri olan planlama, örgütleme, denetleme,

liderlik, personel yönetimi, iletişim ve karar vermenin içine dahil edilir. Bu süreçler, örgütün ve bölümün amaçlarını hedeflerini ve planlarını başarmak için yöneticiler tarafından üstlenilir (Murry, 1993, Akt. İra ve Şahin, 2010, 17). Yükseköğretimde de planlama gerektiren davranışlar yükseköğretim yöneticilerinin kontrolünde gerçekleştirilir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek eğitim öğretim etkinlikleri, personel gereksinimine ilişkin planlamalar, stratejik planlar vb planlar yükseköğretim yöneticisinin eşgüdümünde gerçekleştirilmektedir.

Bir yükseköğretim kurumunu plansız olarak düşünmek olanaklı değildir. Yıl içerisinde öğrencilerin aldığı eğitim, kayıt vb işlemler, derslere kimin gireceği, hangi saatlerde gerçekleştirileceği, gereksinim duyulan malzemelerin ne zaman alınacağı gibi birçok etkinlik planlanmak zorundadır. Planın hem kararlaştırılması hem de uygulanması kısmında yer alan yükseköğretim yöneticisi örgüt açısından önem taşımaktadır.

**Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisi**

İnsanlar özel yaşamlarında sahip oldukları kişisel özelliklerini bir yana bırakarak mesleklerini sürdürmezler. Meslek yaşamlarında da kişisel özelliklerini yansıtırlar. Bireyler için yaşam; kişisel, çalışma ve aile yaşantısı anlamında bir bütünlüğü belirtmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010, 17). Bu bütünlük içerisinde belirli oranlarda tüm alanlara zaman ayırmak durumundadırlar. Ancak zaman zaman kimi meslek grupları için bu zaman ayırımı dengesiz bir şekilde olmakta ya da iç içe geçmektedir. Özellikle yöneticilik görevini sürdüren kişilerin özel yaşamları ile iş yaşamlarının iç içe olduğunu söylenebilir.

Bir yaşam biçimi olan yöneticilik kişinin yaşamının birçok evresine yansımaktadır. Yükseköğretim yöneticileri için de bu durumun geçerli olduğu söylenebilir.

# BÖLÜM III

# YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, veri toplama aracının oluşturulmasına, verilerin toplanmasına, verileri çözümleme sürecine ve çözümlemelerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

## Araştırmanın Modeli

Nitel araştırmalar genellemeyi temel bir amaç olarak görmez. Bir durumun ya da olayın yeterli ölçüde ayrıntılı çalışılması ve önceden keşfedilmemiş ilişkilerin sınırlı bir çerçeve içinde anlaşılması daha önemlidir. Bu anlamda nitel araştırmada amaç, belirli bir içeriğin (bir kültür, bir okul, bir sınıf, bir sosyal sınıf, bir insan kümesi vb.) derinlemesine ve ayrıntılı olarak irdelenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003, 37).

Her ne kadar tüm yönelimleri, yöntemleri, süreçleri ve özellikleri kapsayan bir nitel araştırma tanımı yapmak güç ise de, nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve belge çözümlemesi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak olanaklıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2003, 19).

Araştırma probleminin içeriksel kapsamı yükseköğretim yöneticilerinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan planlama davranışları ve bu davranışların örgütsel olarak gerçekleştirdikleri planlama davranışlarına etkisi oluşturmaktadır. Bu kapsamda yükseköğretim yöneticilerini temsilen dekan ve enstitü müdürlerinin görüşlerinin ortaya konması için araştırma, betimsel araştırma modeli ve nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır.

Araştırmanın modeli, nitel araştırma yaklaşımlarından olgubilim desenine uygundur. Olgubilim (fenomenoloji), farkında olunan ama ayrıntılı bir anlayışın eksik olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma desenidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 72). Çalışmada, yükseköğretim yöneticilerinin

bireysel planlama davranışları ve örgütsel planlama davranışları hakkındaki görüşleri, bu davranışların birbirlerini ne kadar etkilediği görüşme tekniği kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırma tekniklerinden, görüşmenin kullanılmasıyla; sohbet havasında geçen görüşmelerde, fikirlerin rahatça belirtilmesinin sağlanması ve anlık gelişen soruların yöneltilmesiyle konu hakkında daha ayrıntılı bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Yükseköğretim yöneticileri ile yüz yüze yapılan görüşmelerde ses kaydının yanı sıra, anlık tepkiler, konuşma sırasında keşfedilen yeni sorunların da kayıt altına alınması sağlanmıştır.

Görüşme yönteminin üstünlükleri arasında; yazı ile yanlış anlamların daha fazla olabileceği, verilen bilgilerin, belgelenmiş bir sorumluluğunun yüklenilmek istenmemesi ile görüşmenin, çoğunun daha rahat ve az zaman alması sayılabilir. Görüşmede, söylenenlerin, yüzeysel anlamları yanında "gerçek" ve derinliğine anlamları da çıkarılabilir. Yapmacık cevapların ayıklanabilme ve gerçeklerin ortaya çıkarabilme olasılığı yüksektir (Karasar, 2006).

## Çalışma Grubu

Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek bireyler ya da gruplardır. Çalışma grubu alanda yapılacak gözlemler ve görüşmeler sonucu belirlenir. Bu tür çalışmalar, uzun görüşmeler gerektirdiğinden çalışma grubunun sınırlı kalması doğaldır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, 74). Bu araştırmada, amaçlı örnekleme (Punch, 2005) yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örneklemesi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi araştırmacıya hız ve pratiklik kazandırır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Şimşek ve Yıldırım, 2004).

Araştırmacı Ankara il merkezinde bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmanın çalışma grubunu Ankara il merkezinden kolay ulaşılabileceği düşünülen Ankara Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi'nde yer alan yükseköğretim yöneticileri

olarak belirlenmiştir. Üniversitelerin belirlenmesinde vakıf ve kamu üniversitesinin sayılarının eşit olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca vakıf üniversitelerinden Bilkent Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi'nin seçilmesindeki amaç diğer üniversitelerde bulunan fakülte ve yükseköğretim programlarını bulundurmalarıdır. Bu üniversitelerde yer alan yükseköğretim yöneticileri belirlenirken 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 53 üncü maddesi ile 65 inci maddesinin (a) fıkrasının (9) bendi gereğince düzenlenmiş olan Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı Ve Memurları Disiplin Yönetmeliği'nde bulunan "Üniversite Yöneticisi: Rektör, Dekan, Enstitü Müdürü, Yüksekokul Müdürü ile Bölüm, Anabilim Dalı ve Anasanat Dalı Başkanını" tanımından yola çıkılmıştır. Çalışma grubunun dekan ve enstitü müdürlerinin planlama davranışları açısından yeterli özellikleri yansıtmasından ötürü bu iki grupla sınırlandırılmıştır.

Çalışma grubunu Ankara il merkezinde bulunan Ankara Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi fakülte dekanları ve enstitü müdürleri oluşturmaktadır. Dört üniversitede görev yapan tüm fakülte dekanları ve enstitü müdürlerine 21 Nisan 2012 tarihinde çalışmanın amaçlarını anlatan ve görüşme istemini içeren bir e-posta gönderilmiştir. E posta gönderiminin ardından 24 Nisan 2012 tarihinde tüm dekan ve enstitü müdürlerinin sekreterliklerine ulaşılmış, Mayıs ayı içerisinde gerçekleştirilmek üzere bir randevu istenmiştir. Tüm dekan ve enstitü müdürleri ile bağlantıya geçilmiş ancak bazılarının şehir dışında ve yurt dışında bulunmaları bazılarının da yoğun olduklarını belirtmeleri üzerine, bunlardan yalnız 29'u ile görüşme gerçekleştirilebilmiştir.

Görüşmeyi kabul eden yöneticilerle, çalıştıkları kurumda, yaklaşık 25 dakikalık bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, araştırmanın konusu ile ilgili genel bir bilgi verilmiş, görüşme sürecinde verilen bilgilerin paylaşılmayacağı, araştırma sonuçlarının yazılırken görüşülen kişilerin isimlerinin rapora yansıtılmayacağı belirtilmiş, görüşmede elde edilen bilgileri kaydetmek için izin alınarak görüşmeye başlanmıştır.

Çalışma kapsamında görüşme gerçekleştirilen dekan ve enstitü müdürlerine Çizelge 2'de yer verilmiştir.

Çizelge 2. Görüşme Gerçekleştirilen Dekan ve Enstitü Müdürleri

| **Üniversiteler** | **Yükseköğretim Yöneticileri** | |
|---|---|---|
| | **Dekanlar** | **Enstitü Müdürleri** |
| Ankara Üniversitesi | Eczacılık Fakültesi Dekanı<br>Fen Fakültesi Dekanı<br>Hukuk Fakültesi Dekanı<br>İletişim Fakültesi Dekanı<br>Mühendislik Fakültesi Dekanı<br>Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı | Biyoteknoloji Enstitüsü Müdürü<br>Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü<br>Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Müdürü |
| Ortadoğu Teknik Üniversitesi | Mimarlık Fakültesi Dekanı<br>İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı<br>Mühendislik Fakültesi Dekanı | Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü |
| Başkent Üniversitesi | Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi Dekanı<br>Diş Hekimliği Fakültesi Dekanı<br>Fen-Edebiyat Fakültesi Dekanı<br>Hukuk Fakültesi Dekanı<br>İletişim Fakültesi Dekanı<br>Ticari Bilimler Fakültesi Dekanı | Avrupa Birliği ve Uluslararası İlişkiler Enstitüsü Müdürü<br>Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü<br>Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü<br>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü |
| Bilkent Üniversitesi | Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi Dekanı<br>İşletme Fakültesi Dekanı<br>İnsani Bilimler ve Edebiyat Fakültesi Dekanı<br>Mühendislik Fakültesi Dekanı | Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü<br>Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü |

Çizelge 2'de görüldüğü üzere araştırmaya 19 dekan ve 10 enstitü müdürü katılmıştır. Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen dekanların 3'ü kadın, 16'sı erkektir. Araştırma kapsamında görüşülen enstitü müdürlerinin ise 7'si erkek 3'ü kadındır. Araştırma kapsamında görüşülen kişilerin tümü Prof. Dr. unvanına sahiptir.

Araştırmada, yükseköğretim yöneticilerinin soruları içtenlikle cevaplandırmaları için isimleri ve görev yaptıkları üniversite/fakülte/enstitü adları belirtilmeyip kodlanarak aslı araştırmacıda saklı tutulmuştur.

Araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin üniversite, görev ve cinsiyetlerine ilişkin kodlamalar Çizelge 3'te yer aldığı şekilde verilmiştir.

Çizelge 3. Çalışma grubuna ilişkin kodlamalar

| **Üniversite** | **Görev** | **Cinsiyet** |
|---|---|---|
| Vakıf (V) | Dekan (D) | Kadın (K) |
| Kamu (K) | Enstitü Müdürü (EM) | Erkek (E) |

Örneğin yükseköğretim yöneticilerinin görüşlerinden birebir alıntılar yapılırken (D 3, K, V) üçüncü dekan, kadın ve vakıf üniversitesinde çalışan yükseköğretim yöneticisini belirtmektedir.

## Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin elde edilmesinde araştırmacı tarafından nitel araştırma veri toplama araçlarından görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğine bağlı olarak veri toplama aracının geliştirilmesi sürecinde, öncelikle alanyazında araştırma sorularına yönelik görüşme formunun olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın amaçlarını tam olarak karşılayabilecek bir görüşme formuna ulaşılamamasının ardından, uygulamalara ilişkin görüşme formunun kapsamı belirlenerek, araştırmanın amaçları doğrultusunda veri toplama aracına ilişkin bir taslak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Geliştirilen taslak model Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde görev yapan Prof. Dr. Nejla Kurul, Prof. Dr. Işıl Ünal, Prof. Dr. Nükhet Demirtaşlı, Doç. Dr. Hasan Hüseyin Aksoy, Doç. Dr. Müge Artar, Doç. Dr. Seçkin Özsoy, Yrd. Doç. Dr. Zülfikar Kaan Deniz, Yrd. Doç. Dr. Tülin Şener, Araş. Gör. Tarık Soydan ile Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapan Yrd. Doç. Dr. Tuncer Bülbül ile Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nden Yrd. Doç. Dr. Binali Tunç'un görüşlerine sunulmuştur. Alınan görüşler sonrasında hazırlanan taslak görüşme formunda bazı değişiklikler yapılmıştır.

Bu değişikliklerin ilk bölümde bulunanları görüşme formunun başlangıcına görüşme süresi, görüşülenin fakültesi/enstitüsü, görüşülenin görevi, görüşülen yer, görüşme başlama saati ve görüşme bitiş saati'nin eklenmesidir. İkinci bölümde bulunan sorularda ise;

Genel olarak sorumluluklarınız nelerdir?, Kişisel olarak özel yaşamınızda gösterdiğiniz planlama davranışları nelerdir? Bunların sıklıkları nelerdir? Yönetici olarak sizin planlamaya karar vermedeki kişisel rolünüz nedir? sorularında değişiklik yapılarak bu soruların yerine Planlı biri misiniz? Özel yaşamınızda yaptığınız planlama davranışları nelerdir? Planma davranışını kendi ifadelerinizle tanımlar mısınız? soruları eklenmiştir.

Alınan uzman görüşleri ve yapılan değişikliklerin ardından görüşme formunun aracın araştırmanın amaçlarına hizmet edebildiği kabul edilmiştir. Veri toplama aracının çalışma grubu üzerinde uygulanmasından önce pilot uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Bu pilot uygulamalar kapsamında çalışma grubunda yer almayan 4 fakülte dekanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve görüşme formuna son hali verilmiştir. Pilot çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde;

1. *Görüşme sonrasında*: Planlı biri misiniz? sorusu özel ve iş yaşamınızda ifadeleri ile genişletilerek "Özel yaşamınızda planlı biri misiniz?" ve "İş yaşamınızda planlı biri misiniz?" ifadelerine dönüşmüştür. Ayrıca bu sorulardan daha verimli cevap alınabilmesi

amacıyla “Yaptığınız planlama davranışlarına örnek verebilir misiniz?” sorusu her iki soruya eklenmiştir.

“Özel yaşamınızda yaptığınız planlama davranışları nelerdir?” sorusu bir üst aşamada “Özel yaşamınızda planlı biri misiniz? Yaptığınız planlama davranışlarına örnek verebilir misiniz?” sorularının eklenmesiyle formdan çıkarılmıştır.

2. *Görüşme sonrasında:* Planlama davranışını kendi ifadelerinizle tanımlar mısınız? sorusu sıralamada yer değiştirilerek üçüncü sıradan son sıraya alınmıştır.

3. *Görüşme sonrasında:* Kişisel planlama becerinizin örgütünüzün planlamasına etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? sorusunun devamında “Bu durumun tüm yükseköğretim yöneticileri için geçerli olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu eklenmiştir.

Dördüncü görüşme sonrasında herhangi bir değişiklik yapılmamış görüşme formunun son hali Ek (1)’de yer aldığı şekilde oluşturulmuştur.

## Verilerin Toplanması

Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Araştırma kapsamında yer alan amaçlar doğrultusunda kamu ve vakıf üniversite yöneticilerinin bireysel ve örgütsel planlama davranışları konusundaki görüşleri, bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşleri incelenmek istenmektedir. Bu nedenle çalışma grubunda yer alan kişilerle görüşme formu aracılığı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin tümü çalışma grubunda yer alan kişilerle yüz yüze yapılan görüşmelerle elde edilmiştir.

Görüşmeler sırasında kişinin izni ile görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Elde edilen ses kayıtları herhangi bir ifadeyi ya da kelimeyi tekrar dinlemede oldukça yararlıdır. Bu şekilde görüşülen kişinin ifadelerindeki kayıplar en aza indirgenmektedir. Özellikle içerik analizinde kategorilerin oluşturulmasında ve değişiklik yapılmasında yardımcı olur. Araştırmada toplam yedi yüz altmış sekiz dakikalık görüşme yapılmıştır.

## Verilerin Çözümlenmesi

Görüşmeler sırasında elde edilen ses kayıtları yazıya dökülerek incelenmiştir. Görüşmeler sırasında ses kayıt cihazıyla kaydedilen verilerin yazıya aktarılmasında Ek (2)'de yer alan Mayring'in (2000) gösterdiği betimsel kayıt sistemi kullanılmıştır (Yaman, 2007, 386).

Verilerin çözümlenmesinde, yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama ve örgütsel planlama davranışları ile ilgili görüşlerini yansıtarak, var olan durumu açıklamak için betimsel, daha ayrıntılı bulguları elde etmek ve değerlendirmek için de içerik çözümlemesi yapılmıştır.

İçerik çözümlemesinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel çözümlemede özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu çözümleme sonucu keşfedilebilir. İçerik çözümlemesinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, 227).

Tüm bu aşamalar doğrultusunda yazıya dökülmüş olan yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama, örgütsel planlama, planlamayı zorlaştıran/kolaylaştıran faktörlere ve bireysel planlamanın örgütsel planlamaya etkisine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar sınıflandırılmıştır. Her sınıf kendi başlığı altında açıklanmış, örneklendirilmiş ve tartışılmıştır.

# BÖLÜM IV

# BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya ait bulgulara ve yorumlara ilişkin bilgilere yer verilmiş, elde edilen bulgular ve yorumlar kapsamında tartışma gerçekleştirilmiştir.

## Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışları

Yükseköğretim yöneticilerine bireysel olarak planlama davranışlarının neler olduğunu sormadan önce planlı olup olmadıkları sorulmuştur. Yükseköğretim yöneticilerine yönetilen "Planlı biri misiniz?" sorusuna alınan yanıtlara ilişkin bulgular Çizelge 4'de verilmiştir.

Çizelge 4. Planlı biri misiniz? sorusuna verilen cevaplara ilişkin bulgular

| **Planlı biri misiniz?** | **f** |
|---|---|
| Evet | 28 |
| Hayır | 1 |

Çizelge 4'de görüldüğü üzere çalışmaya katılan 29 kişiden 28'i planlı olduğunu, bir kişi ise planlı olmadığını belirtmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinin bir çoğu planlı olduğunu belirtmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinden planlı olduklarını ifade edenlerin, ifadeleri tekrar incelendiğinde yöneticilerin planlama davranışını farklı düzeylerde gerçekleştirdikleri görülmüştür. Bu ifadeler planlama düzeylerin belirlemesi amacıyla tekrar sınıflandırılmıştır. İncelemeler sonucunda şu sınıflara ulaşılmıştır;

*Aşırı planlı olanlar sınıfı* kesinlikle, elbette, mutlaka, plansız yaşam olmaz vb ifadeleri kapsamaktadır.

*Planlı olanlar sınıfı* planlı olduğum söylenebilir, söyleyebiliriz, planlıyımdır vb ifadeleri kapsamaktadır.

*Planlı olmak zorunda olanlar sınıfı* ise planlı olmak mecburiyetindeyim, zorundayım, mecburen, zorunda kaldım vb ifadeleri kapsamaktadır.

Yükseköğretim yöneticilerinden alınan görüşler doğrultusunda planlama düzeylerine ilişkin oluşturulan sınıflamaların frekansları Çizelge 5'te yer almaktadır.

Çizelge 5. Yükseköğretim yöneticilerinin planlılık düzeyleri

| **Planlılık Düzeyleri** | **f** |
|---|---|
| Aşırı Planlılar | 9 |
| Planlılar | 11 |
| Planlı olmak zorunda olanlar | 8 |

Çizelge 5 incelendiğinde yükseköğretim yöneticilerinin 9'u aşırı planlı olduğunu, 11'i planlı olduğunu ve 8'nin ise planlı olmak zorunda olduğunu belirtmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinden planlı olduğunu ifade edenlerden aşırı planlı olduğunu ifade edenler, yaşamlarının her anında planlı olduklarını ve gün içerisinde zaman zaman saatlerini dahi planladıklarını ifade etmişlerdir. Aşırı planlı olduğunu ifade eden yöneticilerden alınan bir örneğe aşağıda yer verilmiştir.

> *"Aşırı planlıyım. Yani çok planlıyım. Yani her şeyi planlarım doğrusu. Bir gün içerisinde neler yapacaksam bunu tek tek planlamam gerekir. Anca bu şekilde düzenli bir şekilde devam ederim…" (D5, E, K)*

Planlı olduğunu belirten yöneticilerin ifadesine ise aşağıda yer alan örnek verilmiştir.

> *"Planlıyımdır. Bazı şeyleri planlarım yaşamımda, ister istemez planlıyorsunuz. Ancak planlı olduğunuzda bazı şeylerin birbirine karışmasını engelliyorsunuz…" (D6, E, K)*

Planlı olmak zorunda olduğunu belirten yöneticiler ise mecburen bu davranışı gerçekleştirmek zorunda kaldıklarını ya da bu davranışı öğrenmek

uygulamak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Planlı olmak zorunda olduğunu belirten yöneticilerin ifadelerine ilişkin örnek aşağıda yer almaktadır.

> *"Planlı olmayı öğrenmek zorunda kalan birisiyim. Plan yapmak zorunda kaldım. Zaten öğretim üyesi bir kadın ise bu durum aşikardır. Yapmak, planlı olmak zorunda kalıyorsunuz…."(D4, K, K)*

Yükseköğretim yöneticilerinden "evet" cevabını veren yöneticilerin planlama düzeylerinin belirlenmesinin ardından hangi konularda planlamalar yaptıklarına ulaşabilmek amacıyla ifadeler tekrar incelenerek sınıflandırılmıştır. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak gerçekleştirdikleri planlama davranışlarına ilişkin verdikleri cevaplar şu şekilde sınıflandırılmıştır;

*Seyahat, tatil ve izinler sınıfı* seyahat, yaz tatilleri, izinler, bilet alma, rezervasyon yaptırma, otel ayarlama ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*Eğitim ve akademik yaşam sınıfı* okul, sınav, ders, kitap, konferans, seminer ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*Aile ve ev yaşamı sınıfı* ailece yapılan işler, çocuklarla yapılan etkinlikler, ev içerisinde yapılan çalışmalar ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*Kişisel Gereksinimler sınıfı* traş olma, spor yapma, saç kestirme, kuaföre gitme ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*Sosyal etkinlik sınıfı* arkadaşlarla buluşma, konuk ağırlama, maç izleme ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*Yatırım sınıfı* para biriktirme, satın alma, taksitlendirme, bankada birikim ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

Yükseköğretim yöneticilerinden alınan görüşler doğrultusunda oluşturulan sınıflamaların frekansları Çizelge 6'da yer almaktadır.

Çizelge 6. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak planladıkları davranışlara ilişkin sınıflamalar

| **Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak planladıkları davranışlara ilişkin sınıflamalar** | **f** |
|---|---|
| *Seyahat, tatil ve izinler* | 16 |
| *Eğitim ve akademik yaşam* | 13 |
| *Aile ve ev yaşamı* | 5 |
| *Kişisel Bakım* | 2 |
| *Sosyal Etkinlik* | 8 |
| *Yatırım* | 3 |

Çizelge 6'te görüldüğü üzere yükseköğretim yöneticilerinin 16'sı seyahat, tatil ve izinler konusunda, 13'ü eğitim ve akademik yaşam konusunda, 5'i aile ve ev yaşamı konusunda, 2'si kişisel bakım konusunda, 8'i sosyal etkinlik konusunda, 3'ü yatırım konusunda bireysel olarak planlamalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Çizelgede görüldüğü gibi yükseköğretim yöneticileri en çok seyahat, tatil ve izinler konusunda planlamalar yapmaktadırlar. Bazı yöneticiler birden fazla alanda görüşlerini belirttikleri için toplamda elde edilen frekans sayısı görüşme yapılan kişi sayısından fazladır. Elde edilen tüm kategoriler ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

**Seyahat, Tatil Ve İzinleri İle İlgili Planları**

Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarına ilişkin alınan yanıtlar sonucunda seyahat, tatil ve izinlerini planladıklarına ulaşılmıştır. Buna ilişkin yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

*"…tabi planlamadan olmaz. Şimdi yaz tatilinde nereye gideceğimi planlıyorum. Ona göre otelde yer ayırtıyor ya da uçak bileti alıyorum. Ya da sabah kalkıyorum tatilse o gün, yine de günümü planlıyorum..." (D1, E, K)*

*"Özel yaşamda tatiller, konferanslar, seminerler ya da yazacağım bir makale bunları planlarım." (D9, E, K)*

*"Planlarınızı işlerinize göre ayarlarsınız örneğin tatili önceden planlarsanız önceden rezervasyonlarla daha iyi koşullarda daha ucuz fiyatlarda bulursunuz…" (D13, K, V)*

*"Özel yaşantımda özellikle izinlerimi planlıyorum. Hafta sonu en az bir yarım günü kendime göre tatil olarak planlıyorum; çarşı-pazar gezersiniz, AVM gezersiniz, bağınız bahçeniz vardır soğan çapalarsınız… bir de tabi kongreler oluyor bunu da bireysel olarak planlıyorum.." (EM 9, K, V)*

*"Özel yaşamımda tabiî ki bazı şeyleri planlıyorum, gelecek hafta ya da bu yaz nereye gidilecek…" (D15, E, V)*

*"Bir ay içinde iki kere il dışına çıkıyor olmak hafta sonları planladığım bir süreçtir…" (EM2, K, K)*

*"En basiti seyahatler işte. Tatiller, seyahatler. Arabama atlayayım çıkayım Akdeniz'e gideyim, bakayım bana göre değil. Ben önceden ayarlar, planlarım…"(EM8, E, V)*

Yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlar incelendiğinde yöneticilerin yaz tatillerini, şehir dışına çıkışlarını ve izin dönemlerini planladıkları görülmektedir. Cohen'e göre (1996), iş programlarını düzenlemek, yolculuk planları yapma ya da yemek hazırlamak gibi pek çok karmaşık davranışı gerçekleştirmek için etkili plan yapabilme becerisine sahip olmak önemlidir. Yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlarda yöneticilerin özel yaşamlarını da planladıklarını göstermektedir. Yalnızca işten kaynaklı değil iş dışında da yapacakları bir davranış için planlama sürecine girdikleri görülmektedir.

### *Eğitim ve Akademik Yaşamları İle İlgili Planları*

Birey, çalışma yaşamında yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Böylelikle birey kendi kariyerini planlama fırsatı bulur (Tüz, 2003, 170). Birey kendi kariyerini planlarken bu sürece eğitimini de dahil etmektedir. Hedefe ulaşabilmek amacıyla farklı yollar izleyebilir. Yükseköğretim yöneticileri için de bu durum geçerli olmaktadır. Yükseköğretimde görev yapan kişiler de eğitim ve akademik yaşamlarını kişisel olarak planlarlar. Süreç içerisinde alacakları eğitimin hangi alanda ve hangi sürelerde olacağına kendileri karar vermektedirler.

Araştırma kapsamında yükseköğretim yöneticilerine özel yaşamlarında yaptıkları planlama davranışlarını örneklendirmeleri istenmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinin verdikleri örnekler arasında eğitim ve akademik yaşama ilişkin planlamalar yer almaktadır. Yükseköğretim yöneticileri özel yaşamlarında eğitim ve akademik olarak planlamalarını şu şekilde belirtmişlerdir;

> *"…eğitim sürecinde ister istemez insan hayatını planlıyor. Mesela hangi okula gideceğim, o okulu bitirdikten sonra hangi okula başlayacağım..." (D3, E, K)*

> *"Neyi ne zamana yazacağımı bilirim. Bir sınav hazırlayacaksam onu hangi gün hangi akşam hazırlayacağımı planlarım." (D8, E, K)*

> *"Gideceğim bir konferansı önceden planlarım çünkü tarihi vardır. Ben de ona göre yazımı yazarım ve ona göre yayınlanması için gönderirim" (D13, K, V)*

> *"Şimdi en son planladığım şeyi söyleyeyim, şu üç kitabı bitirmeyi planlıyorum bu iki hafta içerisinde, uzun zamandır okumak istiyordum." (EM3, E, K)*

İfadelerden de görüldüğü üzere yöneticiler yöneticiliklerinin dışında mesleklerinden kaynaklanan ya da tamamen kendi eğitimleri doğrultusunda bazı planlamalar yapmaktadır. Zaman zaman bir kitabın

okunmasına ilişkin bir planlama yapılabilirken, kimi zaman gidilecek okul ya da seçilecek bölüme ilişkin bir planlama yaptıklarını belirtmişlerdir.

***Aile ve Ev Yaşamları İle İlgili Planları***

İş-aile dengesi, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumunu ifade etmektedir. Bireyler toplumda hangi statüde olursa olsun iş ve aile yaşamlarını dengeleme uğraşı içinde olurlar. İş-aile yaşamı dengesi bireyin hem evdeki hem de işteki sorumluluklarını karşılamaya yetecek zamanının olmasıdır (Kapız, 2002, 140). Bu zamanı sağlamak, iş ve aile yaşamını dengelemek için de planlamalar yaparlar. Bu planlar özellikle yoğun iş yaşamlarına sahip yöneticiler için kaçınılmazdır. Yükseköğretim yöneticilerinin de yaşamları düşünüldüğünde iş yaşamlarını ve aile yaşamlarını planlama durumunda oldukları söylenebilir.

Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen yükseköğretim yöneticilerinin iş ve aile yaşamları arasında bir denge kurma çabasında oldukları görülmektedir. İş ve özel yaşamlarına dengeli vakit ayırabilmek için planlamalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarına ilişkin ifadelerine ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

> *"Evimde de planlıyımdır. İster istemez aile yapısı da etkileniyor. Kızım küçükken başladı. Sabah erken saat bakarsın yatağı düzenlenmiş üstünü örtmüş pijamasını düzenlemiş çünkü küçücükken planlılığa alıştı." (D16, E, V)*

> *"Benim evdeki kitaplarımın tamamı numaralanmıştır, künyelenmiştir. Aradığım bir kitabı bulamazsam bir sinirlenirim, iki onu arayarak harcayacağım zamanın çok daha azını onun künyesinin bilgisayara işleyerek harcarım. Dolayısıyla bilgisayardan baktığım zaman bulmam 10 saniye sürmez, numaralıdır çünkü. Üstelik büyük dehşet verici kütüphane sistemi değil geliş sırasına göre numara. Künyesini giriyorsun bir de keyworldlar giriyorum ona illa kitabı kimin yazdığını bilmem gerekmiyor. Adından, konusundan o keyworldlerden girip taradığım zaman tık diye karşıma çıkar. Onların numaralarına bakar hangisini arıyorsam bulurum. Cdlerim de öyledir. 2000 küsür 2500 e yakın filmim var hepsi öyledir ama bu*

*zaman içerisinde çıkan bir şeydir. Mesela 20-30 tane varken problem olmuyor ama yüzleri bulduğu zaman bulamaz hale geliyorsunuz." (D 18, E, V)*

*"Bir kadın öğretim üyesi olduğum için bir ev düzeni, kontrolü ve denetiminden sorumluyum, iş hayatının kontrol ve denetiminden sorumluyum, özel etkinliğin kontrol denetiminden sorumluyum." (D4,K,K)*

*"İşe gelişim, gidişim ondan sonra evde geçireceğim zaman, arkadaşları ağırlamak bunların tümü planlıdır." (D11,E, V)*

*"Alışveriş önemli yani kişisel ya da ev için bir alışveriş yapacaksam bu kararı vermem yeterlidir. Detayları planlamam." (EM1, E, K)*

*"Özel yaşantımda her zaman notlarım olur, yapacağım işleri listelerim. Özellikle oğlumun okuluyla ilgili planlar yapıyorum. Onun sınavlarında, okul işlerine ilişkin planlarım oluyor." (EM 4, K, V)*

*"Sonuçta özel yaşamımda aile ile ilgili planlar yapıyorum. Mesela ailece gitmek istediğimiz bir film ya da bir seyahat olabiliyor. Ailemle planlar yaparım." (EM6, K, V)*

Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarına ilişkin davranışlarına yönelik alınan yanıtlar incelendiğinde yöneticilik görevleri dışında aile ve ev yaşamlarına da vakit ayırmaya çalıştıkları bu nedenle bazı planlamalarda bulundukları görülmektedir. Yöneticiler aile ve iş yaşamlarını dengelemeye çalışmakta bunun içinde zamanı planlamaktadırlar. Ev içerisinde de, aile bireyleriyle olan yaşamlarında da planlama davranışını göstermektedirler. Bazı yöneticiler çocukları ve çocukları ile ilgili durumlara ayıracakları zamanı planladıklarını, bazı yöneticiler ise ev içerisindeki yaşamlarını planladıklarını belirtmişlerdir.

### *Kişisel Gereksinimlere İlişkin Planlamalar*

İnsanlar kişisel bakım amacıyla bazı etkinliklere gereksinim duyarlar. Özellikle iş yaşamında saygın bir konuma sahip yöneticiler dış görünüşlerine önem veririler. Sürekli farklı insanlarla iletişim halinde olan bu kişiler görünüşleri ile de bulundukları makamı temsil etmektedirler. Araştırma

kapsamında yükseköğretim yöneticilerine hangi tür planlama davranışlarını gerçekleştirdikleri sorulduğunda bunlar arasında spor, kişisel bakım vb ifadeler belirtilmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinin kişisel gereksinimlerine ilişkin planları şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*"Özel yaşamımı sorarsanız aslında her günüm planlıdır benim. Sabah 6'da kalkarım, sporumu yaparım. Saat 8'de evden çıkarım. Her günüm planlıdır." (D 3,E, K)*

*"Mesela traş olacağım ya da saçlarımı kestireceğim. İster istemez planlıyorsun çünkü bu ihtiyaç diğer işlerden vakit ayırıp bunu halletmen gerekir. O yüzden her cumartesi bir berbere giderim." (D10, E, V).*

Bireyin kişisel gereksinimlerini ve bu gereksinimlerini yaşam planında nasıl karşılayabileceğini ayarlanması gerekmektedir. Kişisel gereksinimlere ilişkin planlamalar kişinin sağlıklı bir yaşam sürdürebilmesi açısından da önemlidir. Özellikle yöneticilik gibi yoğun bir mesleğe sahip olan kişiler, kişisel gereksinimlerini karşılamak için düzenli bir plana gereksinim duyabilirler.

***Sosyal Etkinlik***

İnsanlar, boş zamanında yaptığı etkinliklerden yaşamsal doyum sağlayabilirler. Bu şekilde iş yaşamlarının stresinden uzaklaşır, kişisel olarak doyuma ulaşmak amacıyla etkinlikler gerçekleştirirler. Özellikle sosyal etkinlikler kişilerin iş yaşamlarından arta kalan zamanlarında önem taşır. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarına ilişkin alınan yanıtlar sonucunda yapmayı tasarladıkları sosyal etkinliklerin zamanını planladıklarına ulaşılmıştır. Buna ilişkin yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

*"Ya da tamamen kişisel sorarsanız izlemek istediğim bir maç ya da arkadaşlarımla yapacağım bir görüşme de planlı oluyor." (EM5, E, V)*

*"Çok sevdiğim bir sanatçının konserine gitmek için plan yaparım. Sonuçta Elton John her yıl gelmiyor." (D9, E, K)*

Yükseköğretim yöneticileri iş yaşamlarının dışında sosyal etkinliklere de katılmaktadırlar. Bu etkinliklere olabildiğince verimli katılabilmek için ise iş ve özel yaşamları arasında planlar yapmaktadırlar.

***Yatırım***

Genel olarak yatırım kavramı, paranın mal ve hizmet üretimi amacı ile sarf edilmesidir. Yatırım kavramı pratik hayat ile literatürde büyük ölçüde değişik olarak tanımlanmakta ve kullanılmaktadır (Gencel, 2007,230). İnsanlar yaşamlarında kazandıkları paraları mal edinme amacıyla sarf edebilirler. Gereksinimler doğrultusunda insanlar farklı alanlarda yatırımlarda bulunabilirler.

Maslow, tüm gereksinimler içinde en önemlilerinin fizyolojik gereksinimler olduğunu belirtmektedir. Fizyolojik bir gereksinimle karşı karşıya olan bir birey için diğer gereksinimler önemli olmayacaktır. Aç veya susuz olan bir insanın öncelikle bu fizyolojik gereksinimlerini karşılamaya yönelir ve diğer gereksinimlerin o an için bir önemi yoktur. Konut, yeme içme, dinlenme ve uyuma gibi temel gereksinimler için bir yer sağlayabilir. Konutta barınmanın yanı sıra bu tip temel gereksinimler giderilmektedir. Konutta temel fizyolojik gereksinimlerin karşılanması, güvenlik gereksinimin tatmin edilmesi için bir temel oluşturur. Çünkü temel fizyolojik gereksinimlerin karşılanabileceği bir mekan olarak konut, güvenlik gereksinimini karşılama aşamasında da bir çatı vazifesi görmektedir (Erdem, 2008, 5-6). Bu nedenle gereksinimlerine göre insanlar daha çok konut vb yatırımlarda bulunmaktadırlar.

Araştırma kapsamında yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarına ilişkin alınan yanıtlardan birkaç örnek şu şekildedir:

> *"…..Ya da yeni bir şey alacağımda taksitle ya da para biriktirmem gerekirse bunu planlarım." (D6, E, K)*

> *"En basitinden bir ev alacağım. Bunu mutlaka planlarım. Nerede?, Ne kadar? Nasıl ödeyeceğim?.." (D8, E, K)*

İnsanlar farklı gereksinimleri doğrultusunda yatırım etkinliklerinde bulunurlar. Ancak yatırım etkinlikleri maliyet açısından kısa dönemde gerçekleştirilen etkinlikler olamamaktadır. Bu nedenle yapılacak olan yatırıma göre orta ya da uzun dönemli planlamalar yapılabilir.

## Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Sıklığına İlişkin Görüşleri

Yükseköğretim yöneticilerinden planlı olduklarını belirtenlere hangi sıklıkla planlama yaptıkları sorulmuştur. Yöneticilerden alınan yanıtlar doğrultusunda aşağıda yer alan sınıflandırmalar gerçekleştirilmiştir.

*Günlük planlama sınıfı* hergün, sabah ve akşam planlama yaptığına ilişkin ifadelerini kapsamaktadır.

*Haftalık ve aylık planlama sınıfı* her hafta, hafta başında, her ay, aylık ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*Yıllık ve daha uzun dönemli planlama sınıfı* her yıl, yıllık, üç yıllık, beş yıllık ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama davranışlarının sıklıklarına ilişkin verdikleri yanıtlara ilişkin analizler Çizelge 7'de verilmiştir.

Çizelge 7. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel olarak planladıkları davranışların sıklığına ilişkin sınıflamalar

| **Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının sıklığına ilişkin sınıflamalar** | **f** |
|---|---|
| *Günlük* | 24 |
| *Haftalık ve aylık* | 18 |
| *Yıllık ve daha uzun dönemli* | 14 |

Çizelge 7'de görüldüğü üzere çalışmaya katılan 29 kişiden 24'ü günlük, 18'i haftalık, 14'ü yıllık ve daha uzun dönemli planlar gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

***Günlük Planlama***

Gümüş (1999), "Yönetimde Altın Kurallar" isimli çalışmasında yöneticilerin zamanı etkili olarak kullanabilmesi için günlük zamanın nasıl kullanılacağını gösteren bir plan hazırlanması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticiler gerek iş gerekse özel yaşamlarından ötürü birçok sorumluluğu yerine getirmek zorunda kalabilirler. Bu nedenle de işlerin sağlıklı devam etmesi için plan yapmak zorunda kalabilirler.

*"Ben her gece plan yaparım, her sabah plan yaparım." (D4, K, K)*

*"Her günümü planlarım."( D2, E, K)*

*"Gün içi planlamasını çok iyi yapmak durumundayım." (D6, E, K)*

*"Çok komplike bir çevrede yaşıyoruz dünya olarak bu nedenle ister iş olsun ister özel yaşam olsun günlük her şeyi planlıyorum." (D7, E, K)*

*"Bu akşam yarın yapmayı hedeflediğim işlerin bir dökümünü kağıt üzerinde yazarak mutlaka çıkarırım. Günlük yaparım." (D8, E, K)*

*"Her gün 10-15 dakika ile yarım saat arasında planlama ile ilgili yaptıklarım vardır. Ertesi güne ne yapacağıma ilişkin, o hafta ne yapacağıma ilişkin, belli işleri ne zaman yapacağıma ilişkin planlamalarla geçer ve onları genellikle de yaparım." (D13, E, V)*

*"Ben uzun yıllardır nerdeyse 25 yıldır günlük notlarımı tutarım." (D14, E, V)*

*"Her akşam planlarımı yapıyorum." (D16, E, V)*

*"Günlük olarak yapıyorum planlamayı." (D19, E, V)*

*"Günlük planlamazsanız zaten altından kalkamazsınız. Ben günlük iş dışında en az 1 ya da 2 saati kendim için planlıyorum." (EM 10, E, V)*

*"Planlamayı öğrendim artık, hergün yapıyorum ister istemez." (EM 4, K, K)*

Yükseköğretim yöneticilerinin yaptıkları planlamaları ne kadar sıklıkla yaptıklarına ilişkin alınan yanıtlara ilişkin birkaç yukarıda yer almaktadır. Alınan yanıtlar incelendiğinde yükseköğretim yöneticilerinin günlük olarak planlama yaptığı belirtilebilir.

### *Haftalık ve Aylık Planlama*

Yükseköğretim yöneticilerinin yaptıkları planlamaları ne kadar sıklıkla yaptıklarına ilişkin alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

*"Haftalık da aylık da plan yaparım." (D8, E, K)*

*"Takvimimde üç dört hafta saat saat planlanmış durumda şu anda." (D15, E, V)*

*"Çok abartmak istemem aslında. Bir kere haftalık ve aylık bilgisayar üzerinde sistematik bir planım vardır." (D 18, E,V)*

*"Ben tabi her gün plan yapmıyorum ama haftalık bir plan yaptığım söylenebilir. Zaten özel yaşamda daha esnek oluyor." (EM7, E,V)*

Yükseköğretim yöneticileri kısa, orta ve uzun dönemde de planlamalar gerçekleştirmektedirler. Bu kapsamda orta vadede de haftalık ve aylık planlamalar gerçekleştirdikleri söylenebilir. Yükseköğretim yöneticilerinin ifadeleri incelendiğinde haftalık ve aylık olarak planlamalar yaptıkları görülmektedir.

### *Yıllık ve Daha Uzun Vadeli Planlamalar*

Etkili yönetimin temelinde, uzun dönemli stratejik güce de sahip olmanın önemi büyüktür. Kısa vadeli planlarla gündelik işler halledilirken, uzun vadeli planlarla kurumlara ilişkin vizyonlar oluşturulur ve daha büyük kararların uygulamaya geçirilmesi sağlanır. Yöneticilerin uzun vadeli planlamalar yapmaması durumunda kurumlar yalnızca standart işlerin görüldüğü bir kurum haline gelebilir.

Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen yükseköğretim yöneticilerinden ne kadar sıklıkla planlama yaptıklarına ilişkin alınan yanıtlar sonucunda yıllık ve daha uzun vadeli planlamalar yaptıklarına ulaşılmıştır.

Buna ilişkin yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

> *"Aslında planlamanın her türünü yaptığım söylenebilir. Bunların bazıları gündelik bazıları haftalık bazıları aylık bazıları yıllık bazıları da daha uzun süreli." (D10, E, V)*

> *"Yani günlük plan, haftalık plan, yıllık plan bizim yaşamımızın çok önemli bir kısmını oluşturuyor, ben de yıllık bir planımı mutlaka yapıyorum." (D17, K, V)*

Yöneticiler genellikle planlamanın her türünü yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak ifadelerinde özellikle uzun dönemli çalışmaları gerektirenlerde yıllık plan yaptıklarını belirtmişlerdir.

## Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgütsel Planlama Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Yükseköğretim yöneticileri bireysel olarak yaptıkları planlamalar dışında örgütsel planlamalarda yapmaktadırlar. Araştırma kapsamında görüşmeler gerçekleştirilen yöneticilerin örgütsel planlama davranışlarını öğrenmek için "İş yaşamınızda planlı biri misiniz?", "Yaptığınız planlama davranışlarına örnek verebilir misiniz?" soruları yöneltilmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlar değerlendirilmiş ve örgütsel olarak gerçekleştirdikleri planlama davranışlarına ilişkin verdikleri cevaplar şu şekilde sınıflandırılmıştır;

*Eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin planlamalar sınıfı* eğitim öğretim etkinlikleri, ders planları, ders programları, ders tercihi, ders saati, ders eklenmesi, konferanslar, seminerler, öğrenci ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*Personel gereksinimine ilişkin planlamalar sınıfı* kadro, öğretim üyesi, öğretim elemanı, personel, atama ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*Bütçelemeye yönelik planlamalar sınıfı* finansal kaynaklar, fakülte bütçesi, enstitü bütçesi, üniversite bütçesi, projelerden sağlanan destekler ve benzeri ifadeleri içermektedir.

*Stratejik planlamalar sınıfı* stratejik planlar ve benzeri ifadeleri içermektedir.

*Fiziksel planlamalar* sınıfı bina, laboratuvar, bakım-onarım ve benzeri ifadeleri içermektedir.

Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışlarına ilişkin sınıflamalara ait frekanslar Çizelge 8'de yer almaktadır.

Çizelge 8. Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışlara ilişkin sınıflamalar

| **Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışlara ilişkin sınıflamalar** | **f** |
|---|---|
| *Eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin planlamalar* | 24 |
| *Personel gereksinimine ilişkin planlamalar* | 21 |
| *Bütçelemeye yönelik planlamalar* | 12 |
| *Stratejik planlamalar* | 11 |
| *Fiziksel planlamalar* | 8 |

Çizelge 8'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 29 kişiden 28'i örgütsel planlama davranışları olarak eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin planlamaları, 21'i personel gereksinimine ilişkin planlamaları, 12'si bütçelemeye yönelik planlamaları, 11'i stratejik planlamaları ve 8'i fiziki planlamaları ifade etmiştir.

### *Eğitim Öğretim Etkinliklerine İlişkin Planlamalar*

Yükseköğretim yöneticilerinin örtgütsel planlama davranışlarına yönelik sorulan sorulara alınan yanıtlar sonucunda örgütsel olarak eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin planlamalar yaptıklarına ulaşılmıştır. Buna ilişkin yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

*"Fakültede planlama faaliyetlerini eğitim öğretim faaliyetleri başlığı altında toplarsak seminerler, sempozyumlar, öğrenci ilişkileri, öğrencileri eğlendiren kısımlar, ders tanıtımları, fakülte içerisinde yapılacak konferanslar. Çünkü bizimki eğitim öğretim olduğu için çıkarılacak bültenler, dergiler yıllık bunun dışında tutuluyor. Eğitim öğretim planlaması içerisinde yeni derslerin eklenmesi ya da çıkarılması yani Türkçe'de biraz daha eski deyimle müfredat bilgileri güncelleme işi de bu planlama içerisinde değerlendirilebilir günlük olarak tabi."(D14, E, V)*

*"Aylık olarak arkadaşlarımızın eğitim öğretim faaliyetleri ve fakültede yapılacak konferanslar ya da fakültenin katılacağı ortaklık ilişkileri içerisindeki kamu kurumlarıyla yapılan faaliyetler aylık planlamalar içerisine dahil edilir ve çalışılır." (D19, E, V)*

*"Bir defa ders programlarımız bizim için çok önemli, bir harita bir yol, dolayısıyla ders programlarımızı biz dönemden çok önce yaparız, bu planları yaparken kuşkusuz öğretim elemanlarımızın da özel isteklerine dikkat ederiz çünkü bir iş sevilerek yapılırsa verim daha çok alınır. Dolayısıyla onların özel saat tercihleri olabilir özel ders tercihleri olabilir onları anlamak suretiyle planlamamızı yaparız." (D17, K, V)*

*"Yani bizim öyle bir hedefimiz oluyor, hedefimiz 15'inde bölüm olarak şu kadar hastamız olacak, şu ameliyatları yapıcağız, şu kadar öğrencimiz olacak, sonra o süre gelince hedefe ne kadar yaklaşmışız, % 70 ulaşmışız gibi uzun dönemli yapacağımız bunlar dışında hep günlük, planlar ihtiyaçlar…"(D15, E, V)*

*"Bir kere her dönem başı o dönemki derslere ilişkin bir planlama yapmak gerekiyor….Dolayısıyla bir de dersi kimin vereceğine ilişkin her dönem planlar olur." (D18, E, V)*

*Rutin işlerin devam etmesi ve de hani küçük planlar, yani bir kliniğimiz yok öğrenci kliniği, onu nerde kurabiliriz, yani öyle hedef vizyon, koruyucu hekimlik mesela nedir? Yani işte pediatri hekimlik işte, çocuklarla bir şeyler yapmak yani işte şartlar böyleyken, herhangi bir yapılanmada o yapılır ama zor olanlarda yapacak bir şey yok gibi o zaman daha küçük olanları yapıyoruz kendimizde, 5 yılda bir hedefleri ne kadar gerçekleştirdiğimize bakıyoruz. …(D15,E, V)*

*Bunun için verilecek olan projelerden tutun da alınması gereken öğretim üyelerine, ders programının değiştirilmesinden yüksek lisans programının tümden farklı bir program haline dönüştürülmesi gibi çağdaş içeriklere uygun bir plan hazırladım. (EM1, E,K)*

2547 sayılı kanun kapsamında Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği incelendiğinde dekanın görevleri arasında şunlar da yer almaktadır;

1. Fakülte kurullarına başkanlık etmek, fakülte kurullarının kararlarını uygulamak ve fakülte birimleri arasında düzenli çalışmayı sağlamak,
2. Her öğretim yılı sonunda ve istendiğinde fakültenin genel durumu ve işleyişi hakkında rektöre rapor vermek,

Dekan; fakültenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin akılcı bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde, gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasıyla, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın etkinliklerinin düzenli bir şekilde yürütülmesinde, bütün etkinliklerin gözetim ve denetiminin yapılmasında, izleme ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında rektöre karşı birinci derecede sorumludur.

Aynı yönetmelikte “Enstitü müdürü, 2547 sayılı Kanun ile dekanlara verilmiş olan görevleri enstitü bakımından yerine getirir” ifadesi ile enstitü müdürlerinin görevleri tanımlanmıştır.

Dekan ve enstitü müdürlerinin ilgili kanuna ilişkin sorumlulukları incelendiğinde bu sorumluluklar arasında eğitim-öğretim etkinliklerinin düzenli bir şekilde yürütülmesi yer almaktadır. Bu nedenle yöneticilerin eğitim öğretim faaliyetlerini planladıkları söylenebilir.

***Personel Gereksinimine İlişkin Planlamalar***

2547 sayılı kanun kapsamında Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği incelendiğinde dekanın görevleri arasında;

1. Fakültenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini sürdürmek,

2. Kanun ve yönetmeliklerle kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

ifadeleri yer almaktadır. Dolayısıyla bu maddeler doğrultusunda yöneticilerin personele ilişkin sorumlulukları olduğunu ve bu yöndeki çalışmaları yürütmeleri ve denetlemeleri gerektiğini söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışlarına yönelik sorulan sorulara alınan yanıtlar sonucunda personel gereksinimi kapsamında planlamalar yaptıklarına ulaşılmıştır. Buna ilişkin yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

*"Bizim tek enstrümanımız hoca, dolayısıyla öğretim elemanı planlamamızı da çok iyi yapmamız lazım, bir taraftan tabi araştırma görevlisi alıyoruz. Çünkü diyelim ki bir araştırma görevlimiz, asistanımız doktorasını bitirmiş veya bitirmek üzere olunca onun yerine ikame edebileceğimiz bir araştırma görevlisi lazım, onu mesela dikkate alıyoruz, bir hocamız 1-2 sene içinde emekli olmayı düşünebilir diye onun yerine geçecek bir öğretim elemanı tedarik etmek mecburiyetindeyiz. Bizim tabi vakıf üniversitelerinin öğretim elemanı tedarik kaynağı devlet üniversiteleri ve bir de kendi yetiştirdiğimiz elemanlar. Dolayısıyla işte bizden artık yaş nedeniyle hastalık nedeniyle ayrılması yakın gelecekte muhtemel görülen hocaların yerine işte yeni emekli olmak üzere olan kimler var diyelim ki devlet üniversitelerinden onlara ben dikkatimi yöneltirim, onlarla temasımı biraz sıklaştırırım, buraya davet ederim, hani 1-2 sene içerisinde gelebilirim diyene de biz bekleyebiliriz sizi diyebilirim. Bir plan dahilinde öğretim elemanımız azalmasın tam tersine gelişsin, zenginleşsin diye bu tür kendimize göre planlar yaparız." (D17, K, V)*

*"Mesela fakültede emekli olacak öğretim üyeleri var. Siz bunu iyi planladığınız için zaten yeni kişiyi hazırlamış bulunuyorsunuz." (D2, E, K)*

*"Bölümlerin farklı talepleri oluyor tabiî ki. Yeni eleman ihtiyaçları, öğretim elemanı ihtiyaçları oluyor. Bu yüzden belli dönemlerde talepleri alıyoruz neler istediklerine ilişkin." (D5, E, K)*

*"Personele ilişkin ve derslere dönemlere ilişkin tabi yeni kadrolarda önümüzdeki yıl açılacak dersleri kimlerin vereceğine kadar uzanan bir ön planlamayı da çalışmayı gerektirir "(D18, E, V).*

Yükseköğretim yöneticileri ifadelerinde öğretim elemanlarına ilişkin planlamalarını gerçekleştirdiklerini ve bu planlamalar doğrultusunda emekli olacak ya da ayrılacak olan çalışanlar yerine yenilerinin çalışmaya başladığını ifade etmişlerdir.

***Bütçeye Yönelik Planlamalar***

Bir planın uygulamaya geçmesinde planı tasarlamak yeterli olmayabilir. Eksiksiz bir plan yapılabilir, ama bu planın uygulanabilmesi hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için planın finansmanının sağlanması, diğer bir deyişle plan ile bütçe ilişkisinin kurulması gerekir (Karakütük, 2011, 163). Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışlarına yönelik sorulan sorulara alınan yanıtlar sonucunda yöneticilerin bütçe ve harcamalara ilişkin bazı planlamalarda bulundukları sonucuna varılmıştır. Bütçe kaynaklı planlamalar kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

> *"Onların dışında da çok planlama gerektiren bir şey yok, burası devlet üniversitesi olmadığı için artı bir de kampus üniversitesi olduğu için yani mesela buradaki dekanlıkların ayniyatla muhasebeyle parayla pulla hiç bir şeyle ilgimiz yok bizim." (D16, E, V)*

> *Bu plan doğrultusunda tabi yaptığımız planlama ağırlıkla parayla ilgili bir planlama olduğu için üniversitenin bütçesine bağlı kalıyorsunuz. Tek karar veren mevki enstitü yönetim kurulu olmadığı için de eğer yıl içerisinde hedefimizi tutturamamışsanız gerekçeleri belirleyip hangi nedenlerle olduğunu belirleyip bir sonraki yılda alternatif b planı, c planı ne varsa onu devreye sokma şeklinde yürüyor. Planlamamız bu durumda. (EM1, E, K)*

> *Tabi işte ekonomik ayakları var bu işin bunların hepsini bir araya getirmek gerçekten çok zordur ama siz azami planlamayı ve gayreti gösterirsiniz ve o koyduğunuz planlara planlamaya en yakın isabetli bir şekilde ulaşma durumunuz söz konusu olabilir. (D14, E,V)*

*“Türkiye ve dünyadaki ekonomik krizlerle işte planlıyorsun bütçeyi bizim şirketlerden şu kadar para gelecek diye bekliyorsun puf gelmiyor.” (D11, E, V)*

*“Kâr amaçlı bir yer değil zaten burası. Öğrencilerden gelen çok az bir miktar üniversitenin işlettiğiyle ancak devam edilebiliyor. İyi olduğu yıllar yarı fiyatına kadar falan yükseliyor ama onun dışında X’ in, şirketlerin, vakıfların verdiği paralarla devam ediyor. Bizim planlamanın iki yüzü var. Birinci tarafı da bilmek lazım ki ayağımızı yorganımıza göre uzatalım.” (D10, E, V)*

2547 sayılı kanun kapsamında Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği incelendiğinde dekanın görevleri arasında; Fakültenin ödenek ve kadro ihtiyaçlarını gerekçesi ile birlikte rektörlüğe bildirmek, fakülte bütçesi ile ilgili öneriyi fakülte yönetim kurulunun da görüşünü aldıktan sonra rektörlüğe sunmak ifadesi yer almaktadır. Bu ifade ve görüşme gerçekleştirilen yükseköğretim yöneticilerinin ifadeleri arasında bir tutarlılık olduğunu söylemek mümkündür.

***Stratejik Planlamalar***

Planlama ifadeleri kapsamında yer alan ifadelerden birisi de stratejik planlamalardır. Bryson (1995,4) stratejik planlamayı; “örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çaba”, olarak tanımlamaktadır.

Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışlarına yönelik sorulan sorulara alınan yanıtlar sonucunda yöneticilerin stratejik planlamalara ilişkin ifadeleri de yer almaktadır. Yöneticilerin kimi stratejik planlamaya olumlu yaklaşmışken kimisi olumsuz ifadelerde bulunmuştur. Stratejik planlamalar kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

*“Tabi olanaklar çerçevesinde bizim burada üniversite olarak bir beş yıllık stratejik planımız var ve bu stratejik planda da fakültelerin bölümlerin kendine has stratejik planları var ve bu planlarda hedefler var. Hedeflere*

*ulaşmak için gözetlenen eylemler var ve yıl sonunda da bu eylemlerle bu hedeflere ne denli ulaşıldığına bakılıyor." (D16, E, V)*

*"Stratejik planlamalarda her şeyi siz yaparsınız bazen sizin istediğiniz olmayabilir. Diyelim ki öğrenci sayısını tutturamazsınız, öğretim elemanları çok nitelikli olmayabilir. Bunların hepsi stratejik planda çok önemli kavramdır." (D14, E,V)*

*"Stratejik planları yapıyoruz, bu sayede de zaten planlılığı sağlıyoruz." (D8, E, K)*

*"Stratejik planlarda yaptığımız planlanma çeşitlerinden birisi bu şekilde neler yapılabilir bakıyoruz." (D7, E, K)*

*"Adı stratejik plan olan onun içerisinde hedefler, amaçlar şunlar bunlar böyle koca koca kitaplar basılır. Bütün kamu kurumlarının, bütün büyük şirketlerin bu tür şeyleri var ama yani onlara harcanan kağıt ya da onlara harcanan emeğe onlara harcanan şeye yazıktır." (D18, E, V)*

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanunda stratejik plan, "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" olarak tanımlanmıştır. Bu kanun kapsamında tüm kurumların ve birimlerinin stratejik planlarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yükseköğretim yöneticilerinin ifadelerinde yer alan stratejik planlama ifadeleri de bu kanuna dayalı planlamaların yapıldığını göstermektedir.

### *Fiziksel Planlamalar*

Planlama ifadeleri kapsamında yer alan ifadelerden birisi de fiziksel planlamalardır. Yükseköğretim yöneticilerinin örgütsel planlama davranışlarına yönelik sorulan sorulara alınan yanıtlar sonucunda yöneticilerin yöneticisi oldukları örgütün planlamalarına ilişkin ifadeleri yer almaktadır. Fiziksel planlamalar kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır;

> "….binalarımıza ilişkin bir planlama yaptık. Dersliklerde değişikliklere başladık. Şu anda iki dersliğimizin içini akıllı derslik haline getirdik. Önümüzdeki yıl iki tanesini daha değiştireceğiz…"*(D10, E, V)*

> "Bizim binamızla ilgili bir sorun vardı. Çatıda, tuvaletlerde, merdivenlerde tadilat gerekiyordu. Tabi hepsini aynı anda yapma imkanımız yok. Biz de planladık bunu bu yıl çatı, seneye tuvaletler…"*(D8, E, K)*

Fiziksel planlama, temel olarak, belirli amaçlar için hazırlanan planların fiziki ortam koşulları dikkate alınarak gerçekleştirilmesi yaklaşımını kapsar. Bu kapsam şu hedefleri içerir;

- Doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımını sağlamak,
- Yatırımların ekonomik olmasının sağlanması,
- Maddi ve manevi kayıpların yaşanmaması,
- Plan-projelerin geliştirilebilir, seçenekler üretilebilir olması,
- Sosyal, ekonomik ve doğal kaynak kullanımında eşitlik sağlaması,
- Doğal, kültürel ve tarihi mirasın koruma-kullanma dengesinin sağlaması,
- Doğal yaşamın, flora ve fauna tür, nüfus ve dağılış özelliklerinin korunması.

Fiziksel planlamada kullanılan verilerin tümü fiziki yerlere ait veri türleri olup, bunlar o yerin öncelikli olarak coğrafi özellikleri olmak üzere, ayrıca kültürel değerler ve diğer doğal özellikleridir. Fiziksel planlamanın hangi amaç için yapıldığı, bu genel çerçeve içindeki verilerin türlerini ve etki değerlerini belirler (Turoğlu, 2005, 357). Yöneticilerin ifadeleri incelendiğinde genellikle fiziksel anlamda planlamayı yatırımların ekonomik olması ve bina vb gibi yatırımların sağlıklı yürütülmesi amacıyla yaptıkları görülmektedir.

## Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Davranışlarını Zorlaştıran Etmenlere İlişkin Görüşleri

Planlama farklı türlerde ve düzeylerde gerçekleştirilebilir. Her düzeyde gerçekleştirilen planlama sürecinde bu süreci zorlaştıran bazı etmenlerle karşılaşılabilmektedir. Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini zorlaştıran etmenler ise yöneticilerden alınan cevaplar doğrultusunda şu şekilde sınıflandırılmıştır;

*Üst yönetim sınıfında* Rektör, Rektörlük, Senato ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*YÖK sınıfında* Yükseköğretim Kurulu kaynaklı sorunları içeren ifadeleri kapsamaktadır.

*Bütçe* sınıfında finansal, parasal kaynaklı zorlaştırıcı etmenlere ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

*Çalışılan Takım* sınıfında yükseköğretim yöneticisinin birlikte çalıştığı öğretim üyeleri, komisyonlar, bilim kurulları ve benzeri ifadelere yer verilmiştir.

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini zorlaştıran etmenlere ilişkin alınan yanıtlar Çizelge 9'da yer almaktadır.

Çizelge 9. Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini zorlaştıran etmenlere ilişkin görüşleri sonucunda oluşturulan sınıflamalar

| **Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini zorlaştıran faktörlere ilişkin sınıflamalar** | **f** |
|---|---|
| *Üst Yönetim* | 12 |
| *YÖK* | 6 |
| *Bütçe* | 19 |
| *Çalışılan Takım* | 10 |
| *Yasal düzenlemeler* | 4 |
| *Siyasi Görüş* | 4 |

Çizelge 9 incelendiğinde yükseköğretim yöneticilerinin 12'si üst yönetimi, 6'sı YÖK'ü, 19'u bütçeyi, 10'u çalışılan takımı, 4'ü yasal düzenlemeleri, 4'ü siyasi görüşü planlama sürecini zorlaştıran etmenler arasında belirtmişlerdir.

***Üst Yönetim***

Yükseköğretim yöneticileri planlama sürecinde planlamalarını zorlaştıran etmenler içerisinde üst yönetimi de belirtmişlerdir. Üst yönetim tarafından alınan kararlardan ötürü planlarını zaman zaman uygulayamadıklarını hatta başlayamadıklarını belirtmişlerdir. Üst yönetim kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

> *"..Bir konu orada planlı hareket etmekte pek mümkün değil gibi geliyor bana yani rektörün gönlünü hoş yapacaksınız onu ikna edeceksiniz, efendim yok işte bilmem Sayıştay'dan vize çıkacak…"(D17, K, V)*

> *"Mesela yönetim personel nasıl olmalı meselesine şöyle bakarsa; ilk tercih şöyle olur ucuzcudur, 700-800'e bir adam tutun halledin der. Şimdi bu nasıl bir teknik plan hatasıdır. İnsan kaynakları planları açısından sizin yüzünüzü yansıtacak o niteliksiz insanlar sonuçta size milyonlarca ceza kaynak kaybı olarak dönebilir." (EM8, E, V)*

> *"..Sizin planlarınız üzerinde, sizden daha fazla yetki sahibi olan birimlerle birlikte çalıştığınız zaman kendi planlarınızı o büyük plana uyarlamak zorunda kalıyorsunuz…" (D4, K, K)*

> *"Bu kadar büyük güç Rektörler… yani olması gerekenin çok üzerinde yetkilerle donatılmış durumda. Türkiye'de rektörlüğün yetkileri gerçekten inanılmaz yetkiler. Dolayısıyla bu sonsuz etki yapıyor. Yöneticilik eğer kararlı bir kişilik sergileyemiyor ise sadece ve sadece rektörlüğün kuklası olur. Bu da huzursuzluğun ana kaynağı olur. (EM1, E, K)*

Yükseköğretim yöneticileri genellikle üst yönetim olarak Rektör'ü ifade etmiş ve Rektör'ün görüşleri doğrultusunda planlarının zorlaştırılabileceği ya da kolaylaştırılabileceğini ifade etmişlerdir.

### *YÖK*

Yükseköğretim yöneticileri planlama sürecinde planlamalarını zorlaştıran faktörler içerisinde YÖK'ü de belirtmişlerdir. YÖK tarafından alınan kararlardan ya da yapılan ani değişikliklerden ötürü planlama sürecinde zorluk yaşadıklarını, özerk olmadıklarını ifade etmişlerdir. YÖK kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

> *"Bu süreci zorlaştıran ana faktör, özellikle bu taleplerin daha ağırlıkla kadro yahut da maddi talepler olmasıdır. Kadrolar doğrudan üniversitenin insiyatifinde olan bir durum değil. Sonunda YÖK nihai kararı veriyor. Parayla ilgili olan durumda doğrudan bütçenin o yılki durumuna bağlı olarak değişkenlik gösteriyor. Dolayısıyla siz adımlarınızı ne kadar dikkatli atarsanız atın sonuçta bu iki şey sizin planladığınızı değiştiriyor." (EM1, E, K)*

> *"Beni en çok rahatsız eden ve planlarımı aksatan şey diyelim ki YÖK'ten bir yazı geliyor. Her hangi bir konuda yasa, yönetmelik değişikliği yapacak, üniversitelerin görüşü sorulacak. Özü itibariyle baktığın zaman bu iyi bir şey. YÖK rektörlüklere yazıyor, rektörlük bizlere yazıyor, yazı bir geliyor ya tarihi geçmiş ya da bir gün kalmış. Şimdi bir tür yasak savıyoruz neyse…"(D18, E, V).*

> *"Planlar konusunda özerk değiliz. Biliyorsunuz bu 1982 YÖK yasasıyla beraber fakültelerin tüzel kişiliklerinin ve idari mali özerkliklerinin olmamasından kaynaklanan genel bir sorun…" (D4, K, K)*

> *"Mesela Bologna Süreci var. YÖK bize buna uymak zorundaymışız gibi yönlendiriyor ve bu sürece bizi zorluyor." (D9, E, K)*

Yükseköğretim yöneticileri YÖK tarafından alınan kararların kendi planlarını doğrudan etkilediğini, kimi zaman kendi planlarının yarım kaldığını kimi zaman ise uygulama şansı bulamadıklarını ifade etmişlerdir.

### *Bütçe*

Türkiye'de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla getirilen yeni mali yapılanma ile kamu yöneticilerine daha fazla yetki ve

sorumluluk verilmektedir. Harcama süreci içerisinde kamu yöneticilerinin rolünün artması ile kamu örgütlerince hazırlanarak kamuoyuna sunulan bilgilerin önemi daha çok artmıştır (Yenice, 2006, 67). Bu nedenle kamu örgütlerindeki yöneticilere daha fazla sorumluluklar eklenmiştir. Ancak kanun yöneticiler için yeterli olmamaktadır. Çünkü kaynakların sınırlı olması yöneticilerin planlamalarını belli sınırlar içerisinde de gerçekleştirmesine neden olmaktadır.

Yükseköğretim yöneticileri planlama sürecinde planlamalarını zorlaştıran etmenlerden birisinin de bütçe olduğunu belirtmişlerdir. Yükseköğretim yöneticileri bütçe nedeniyle plan sürecinde zorluklarla karşılaştıklarını, zaman zaman planların bu nedenle yarıda kaldığını ifade etmişlerdir. Bütçe kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

> *"Sonuçta çok iyi bir planınız vardır ama paranız yoktur. O zaman bu hiçbir işe yaramaz…"(D10, E, V)*

> *"Planı yaptım şu laboratuarları açacağım diye peki para yoksa nasıl açacağım ben o laboratuarları?..." (D7, E, K)*

> *"Bazen plan tıkır tıkır işlerken bir yere geliyor hadi bakalım bütçe yok devam etmesi için. İşte o zaman kalıyorsunuz emekler boşa gidiyor.." (D8, E, K)*

Yöneticiler ifadelerinde planlarının bütçe ile ilişkisini vurgulamışlardır. Ancak bütçe kapsamında planlarının uygulanabileceğini ifade etmişlerdir.

### *Yasal Düzenlemeler*

Yükseköğretim yöneticileri yasal düzenlemelerde yapılan değişikliklerin kendi planlarında değişikliklere neden olduğunu belirtmişlerdir. Değiştirilen bir yasanın üniversite ya da enstitü kapsamında bulunan yüzlerce, binlerce öğrenciyi etkilemesi sonucunda planlarının alt üst olduğunu belirtmişlerdir. Yasal düzenlemelerle ilgili yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır;

*"Mesela mevzuat bizi çok yönlendiriyor, etkiliyor. 6111 sayılı Af yasası. Af Yasası birdenbire bizim bütün çalışma planımızı değiştirdi…Önümüzdeki günlerde e-devlet uygulaması çerçevesinde bütün yazışmaların online yapılmasının planlanması var.."(EM2, K, K)*

*"Ama geçen yıl çıkan 6111 sayılı yasanın nedeniyle öğrencilerin intibakları dediğimiz zaman süreçler bizim dışımızda kalıyor. Bunlar planlama yapmayı çok zorlaştırıyor." (D9, E, K)*

Yöneticiler yasal düzenlemelerin planlamalarını etkilediğini ve zaman zaman tamamen değiştirdiğini düşünmektedirler.

***Çalışılan Takım***

Straub'a göre; takım, ortak bir amaca ve ortak edim hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur (Arkan, 2008, 5). Bu grubun üyelerinden bir ya da birden fazla üye grubun ortak amaçları dışında hareket ederse, ortak amaçlara ulaşmadaki yolda sorunlar oluşabilir. Bu durum yükseköğretimde yer alan yönetim kadrosu için de geçerli olmaktadır. Üniversite ya da enstitü kapsamında yapılan planlamalarda takım üyelerinin planlama ile uyuşmaması planın uygulama sürecini de yavaşlatmakta ya da durdurmaktadır. Çalışılan takım kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır.

*"..bir kere ekibiniz çok iyi olacak. Ekibiniz boş ise ne kadar planlarsanız planlayın boşa zaman kaybı.." (EM9, 8, V)*

*"İnsanla çalışıyoruz sonuçta öğrenciyle, personelle çalışıyoruz bu nedenle yaptığınız birçok plan ekibin geri kalan kısmı uymadığında yarı yolda kalmış oluyor.." (D9, E, K)*

*"Bir konferans planlıyorsunuz ekibinizde yer alan düzenleme kurulundaki arkadaşlar gerekli görevlerini yerine getirmezse sonuç ne oluyor, hüsran yapılan plan boşa gerekli duyuru, gerekli bilgilendirme yapılmayınca plan boşa gidiyor.." (D13, K, V)*

Yükseköğretim yöneticileri çalışılan ekibin iyi olması durumunda planlamanın sağlıklı yürütülebileceğini aksi taktirde planlamanın gereksiz bir çaba olarak kalacağını düşünmektedirler.

***Siyasi Görüş***

Yükseköğretim yöneticileri planlama sürecinde siyasi görüşlerinin de zorlaştırıcı bir etmen olarak karşılarına çıktığını belirtmişlerdir. Yükseköğretim yöneticileri özellikle yaptıkları planlamaların siyasi görüşleri nedeniyle uygulamada sorunlara maruz kaldığını belirtmişlerdir. Siyasi görüş kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır;

> "Mesela ben yapıyorum planımı uygulamak için onay alacağım, bana sen yok efendim şu partidensin gibi açık bir şekilde uygulayamayacağımı söylüyor." (D14, E, V)

> "Tabi bence siyasi görüş de önemli oluyor. Çünkü iktidar olarak desteklenme durumunuz ya da aynı şekilde desteklenmeme durumunuz olabiliyor." (D15, E, V)

Yükseköğretim yöneticileri bulundukları üniversitenin ya da kendi siyasi görüşlerinin planlama sürecinde etkili olduğunu belirtmektedirler.

## Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Sürecini Kolaylaştıran Etmenlere İlişkin Görüşleri

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini kolaylaştıran etmenler yöneticilerden alınan cevaplar doğrultusunda şu şekilde sınıflandırılmıştır;

*Üst yönetim kaynaklı zorlaştırıcılar sınıfında* Rektörlük, Senato ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*Bütçe sınıfında* para, bütçe, maliyet, kaynak ve benzeri ifadeleri kapsamaktadır.

*Çalışılan takım sınıfında* dekan yardımcıları, enstitü müdür yardımcıları, bölüm başkanları, fakülte kurulu, enstitü yönetim kurulu, akademik kurul ve benzeri ifadeleri içeren ifadelere yer verilmiştir.

*Kurumsallık sınıfında* kurumsallık, köklü bir kurum olmak ve benzeri ifadelere yer verilmiştir.

*Deneyim sınıfında* deneyimlilik, yıllardır yapıldığı için ve benzeri ifadelere yer verilmiştir.

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini kolaylaştıran etmenlere ilişkin sınıflamalara ilişkin frekanslar Çizelge 10'da yer almaktadır.

Çizelge 10. Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini kolaylaştıran faktörlere ilişkin görüşleri sonucunda oluşturulan sınıflamalar

| **Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecini kolaylaştıran faktörlere ilişkin sınıflamalar** | **f** |
|---|---|
| *Üst Yönetim* | 14 |
| *Bütçe* | 19 |
| *Çalışılan Takım* | 10 |
| *Kurumsallık* | 6 |
| *Deneyim* | 3 |

Çizelge 10 incelendiğinde yükseköğretim yöneticilerinin 14'ü üst yönetimi, 19'u bütçeyi, 10'u çalışılan takımı, 6'sı kurumsallığı, 3'ü de deneyimi planlama sürecini kolaylaştıran etmenler arasında belirtmişlerdir.

### *Üst Yönetim*

Üst yönetimin; gelecek on yıl içinde ne gibi yeni yararların ya da işlevselliklerin sunulabileceği ve bu yeni yararları oluşturabilmek için hangi temel yeteneklere gereksinim olabileceğini belirlemesi gerekir. Ayrıca yöneticiler yararlanıcıların bu yeni yararlara en etkili şekilde ulaşabilmelerini sağlamak için ne gibi değişikliklere gitmek gerekebileceği konusunda düşünce geliştirmelidirler (Durna ve Eren, 2002, 4). Üst yönetim bu nedenle planlama sürecinde oldukça önemli bir role sahiptir. Üst yönetimin izlediği

olumlu yaklaşım astlarda yer alan yöneticiler için kolaylaştırıcı olmaktadır. Üst yönetim kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır;

> *"X üniversitesi olmamıza rağmen kadro bakımından daha doğrusu bu planları yapıp, planlama sonucunda pek bir zorlukla karşı karşıya değiliz.Yani belki diğer vakıf üniversiteleri farklı olabilir ama bizim şimdiye kadar Rektörlüğümüzden hangi kadroyu istediysek, planladıysak o kadro bize verildi. Belki A fakültesinin öneminden kaynaklanan bir şey olabilir, ama benim isteyip de şu an da bana verilmeyen hiçbir kadro yok, o nedenle de üst yönetimimize de teşekkür borçluyuz." (D17, K, V).*

> *"Tabi biz de taleplerimizi yaparken çok keyfi, hayali taleplerde bulunmuyoruz, yani gerçekten ihtiyacımız olan dallarda ve ihtiyacımız olan hocalarla ilgili taleplerde bulunuyoruz. Gerçekçi yaklaşınca üst yönetim de bize gerçekçi dönüşler yapıyor, yani bunun için pek bir sıkıntımız oluyor diyemem yani." (D13, K, V)*

> *"Şu andaki yönetim çok anlayışlı ve çok rahat çalışabildiğim için kısa ve orta vadeli planları gerçekleştirmede çok rahat ettim." (D4, K, K)*

Yükseköğretim yöneticilerinin ifadeleri incelendiğinde üst yönetimle iyi ilişkiler içerisinde olmanın planlama sürecini kolaylaştırdığı ifade edilmiştir.

***Bütçe***

Bütçe planlama sürecinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Yapılan planların uygulamaya geçirilmesi ancak bütçenin olanakları kapsamında gerçekleştirilebilir. Bu nedenle planların bütçe ile örtüşmesi planın uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Yükseköğretim yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, planlama süreçlerini kolaylaştıran etmenlerden birisinin de bütçe olduğu belirlenmiştir. Bütçe kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır;

> *"Sonuçta biz bir vakıf üniversitesi olduğumuz için bazı kaynaklara ulaşmamız daha kolay oluyor. O açıdan bir sıkıntı yaşamıyoruz." (D13, E, V)*

*“Belli kaynaklar Y’ten sağlanıyor, bu şekilde alımlar daha kolay oluyor. Dolayısıyla para işlerimizi kolaylaştırıyor tabi..” (D16, E, V)*

Yükseköğretim yöneticilerinin ifadeleri incelendiğin de bütçe kaynaklarının olması, gereksinim duyulan kaynaklarda sorun yaşanmaması planlama sürecini kolaylaştırmaktadır.

***Çalışılan Takım***

Çalışılan takım planlamanın başarılı sonuçlanması açısından önemlidir. Takımın iyi bir iletişime sahip olmaması süreci yavaşlatıp durdurabileceği gibi, ekibin uyumlu olması da süreci kolaylaştıracaktır. Çalışılan ekip kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır;

*“Burada bir aile gibi çalışıyoruz. Dekan yardımcıları ile birlikte tüm planları gerçekleştiriyoruz. Bu benim işimi en çok kolaylaştıran kısım bence.” (D9, E, K)*

*“Plan yaparken zaten başlangıçta dekan yardımcılarının yardımı oluyor. Birileriyle ortak olarak bir şeyler yapmakta işin hem hızlı yürümesini hem de ilişkileri kolaylaştırıyor.” (D13, E, V)*

*“Enstitü olarak zaten iyi bir ekibiz. Sık sık toplantılar yapıp görüşlerimizi paylaşır, döneme ya da yıla ilişkin plan yaparız. Arkadaşlarımdan memnunum çünkü benim işlerimi çok kolaylaştırıyorlar.”(EM7, E, V)*

Yöneticiler çalıştıkları takım üyelerinin planlama süreci açısından önemli olduğunu ve ekibin iyi olması sonucunda planlamanın daha kolay yürüdüğünü ifade etmişlerdir.

***Kurumsallık***

Kurumsal yönetim (corporate governance) deyimi, ‘’kurumsal yönetişim, iyi yönetim’’ olarak da adlandırılmaktadır (Kavut, 2010, 4). Kurumsal yönetimin işleyiş temelini oluşturan ve genel kabul gören, saydamlık (transparency), hesapverme (accountability), sorumluluk (responsibility) ve adil olma (fairness) kavramları tüm uluslararası kurumsal

yönetim yaklaşımlarının temel ilkeleri olarak kabul edilmiştir (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003, 3). Bu ilkeler doğrultusunda ne zaman, neyin, nerede, nasıl yapılacağı kurumda çalışan kişiler tarafından bilinmektedir. Bu nedenle bu süreç yöneticinin planlarını uygulamasını kolaylaştırmaktadır.

> "Sonuçta biz kurumsal bir yapıya sahibiz. Yılların üniversitesiyiz. Neyi, ne zaman, nasıl yapacağımız belli. Bu yüzden planlamalar daha kolay devam ediyor*." (D11, E, V)*
>
> "Aslında böyle köklü bir kurum olmasak, iyi bir kurum olmasak işlerimizi bu şekilde planlı ve kolay ilerlemezdi. Bu kolaylaştıran en önemli faktör diyebilirim*." (D12, E, V)*

Yöneticiler kurumsal bir yapıya sahip olmanın planlamayı kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir.

***Deneyim***

İnsanların hata yapması onların doğal zayıflığı bunları bir daha yapmamak deneyimdir. Deneyim kusursuz bir öğretmendir (Gümüş, 1999,6). Bu nedenle yaşamda gerek yapılan hatalar gerek yaşanmış olaylar bir sonraki aşamada kolaylaştırıcı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir sorun durumu ile karşılaşmış bir kişi bu durumla hiç karşılaşmamış bir kişiye göre çok daha kolay bir şekilde sorunlarının üstesinden gelebilecektir. Aynı durum yöneticiler için de geçerlidir. Yönetici karşılaştığı bir sorunda uyguladığı çözüm yolunu bir daha bu sorunla karşılaştığında kolayca uygulayabilir ya da sorunla karşılaşmamak için önlemler alabilir. Araştırma kapsamında yükseköğretim yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar yöneticilerin deneyimli olmanın planlama süreçlerini kolaylaştırdığını düşündüklerini göstermektedir. Deneyim sınıfı kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır;

> "Ben uzun yıllardır dekanlık görevi yapıyorum. Bu yüzden aslında bu konuda çok deneyimliyim. Yıllardır yapmanın verdiği kolaylıkla neyi nasıl çözeceğimi az çok biliyorum." *(D14, E, V)*
>
> "Aslında senelerdir bu işi yaptığım için en büyük kolaylık sağlayan şeyin geçmişteki yaşanmışlıklarım diyebilirim. Çünkü şimdi bir konuda plan

yapacak olsam kimden ne tepki, nasıl ve neden gelir biliyorum. Ona göre planlıyorum ya da altyapımı yapıyorum ki, vereceğim cevabım olsun." *(EM8, E, V)*

Yöneticilerin ifadelerinden de görüldüğü üzere deneyimin planlama sürecini kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

## Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisine İlişkin Görüşler

Yükseköğretim yöneticilerine öncelikle "Kişisel planlama becerinizin örgütünüzün planlama sürecine etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusu yöneltilmiştir. Bu kapsamda yükseköğretim yöneticilerinden alınan görüşler sınıflandırılmıştır. Yapılan sınıflandırmalar ve frekanslar Çizelge 11'de yer almaktadır.

Çizelge 11. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşleri

| **Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisi** | **f** |
|---|---|
| *Etkili* | 29 |
| *Etkisiz* | 0 |

Çizelge 11'de görüldüğü üzere yükseköğretim yöneticilerinin tümü bireysel olarak sahip oldukları planlama davranışlarının örgütsel olarak sahip oldukları planlama davranışlarına etki ettiğini belirtmişlerdir. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşlerinde yöneticilerden alınan cevaplar doğrultusunda şu şekilde sınıflandırılmıştır;

*Kişilik sınıfı* kişilik, karakterim, huyum ve benzeri ifadeleri içermektedir.

*Alışkanlık sınıfı* alışkanlık, düzenli olarak gerçekleştirmek, süreklilik gibi ifadeleri içermektedir.

*Örgüt sınıfı* kurumdan kaynaklanan, kurumun yönlendirmesi ve benzeri ifadeleri içermektedir.

*Kültür sınıfı* kültür, gelenek, toplum ve benzeri ifadelerinden oluşmaktadır.

*Doğal nedenler sınıfı* insanın doğasında var, doğallığında olan bir durum ve benzeri ifadelere yer verilmiştir.

Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşleri sonucunda oluşturulan sınıflamalara ilişkin frekanslar Çizelge 12'de yer almaktadır.

Çizelge 12. Yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisine ilişkin görüşleri sonucunda oluşturulan sınıflamalar

| **Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisine İlişkin Görüş Sınıflamaları** | **f** |
|---|---|
| *Alışkanlık* | 13 |
| *Kişilik* | 11 |
| *Örgüt* | 7 |
| *Kültür* | 4 |
| *Doğal (Yapısal) Nedenler* | 2 |

Çizelge 12'de görüldüğü üzere yükseköğretim yöneticileri bireysel olarak sahip oldukları planlama davranışlarının örgütsel olarak sahip oldukları planlama davranışlarına etki etmesinde 13'ü alışkanlık, 11'i kişilik, 7'si örgüt, 4'ü kültür, 2'si doğal nedenlerden kaynaklandığını belirtmiştir.

***Alışkanlık***

Alışkanlıklarımız birçok davranışımızı yönlendirmektedir. Bu yönlendirme zaman zaman bizi sınırlayıcı olsa da zaman zaman işleri

kolaylaştırmaktadır. Çalışma yaşamımızı olumsuz etkileyen alışkanlıklarımızın zaman içerisinde değiştirilmesi gerekebilir. Ancak alışkanlıklarda yapılacak olan değişiklikler kolay değişiklikler değildir. Bunun için çaba harcamamız gerekir. William James, istenmeyen bir alışkanlığımızı değiştirerek yeni bir alışkanlık kazanabilmemiz için üç aşamalı bir strateji önerir (Akt. Balcı, 1990, 4).

1. Yeni alışkanlığı olabildiğince benimseyin. Bu amaçla çeşitli stratejiler düşünülebilir. Örneğin alışkanlığınızı bıraktığınızı en yakın dostlarınız önünde ilan edebilirsiniz.
2. Yeni alışkanlık kökleşinceye kadar asla istisnaya izin vermeyin. “Bir kereden bir şey olmaz” gibi istisnalara kesinlikle izin verilmemelidir.
3. Kararınızı uygulamak için fırsat yaratın. Yeni alışkanlığın oturması-yerleşmesi için önemli bir stratejidir.

Tüm bu aşamalara karşı alışkanlıkların değiştirilmesi uzun bir süreçtir. Çalışma kapsamında yükseköğretim yöneticilerine bireysel planlama süreçlerinin örgütsel planlama süreçlerine etki edip etmediği ve ediyorsa bunu açıklamaları istenmiştir. Yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlar doğrultusunda oluşturulan sınıflandırmalardan birisi de alışkanlık sınıfıdır. Bu kapsamda yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtların birkaçına aşağıda yer verilmiştir;

*“Etkiliyor bence. Benim alışkanlığım bu. Evde planlıyım dolayısıyla burada da planlıyım. Bu alışkanlığı küçük yaşlardan itibaren kazanırsanız çok etkili olur.” (D13, K, V)*

*“Benim tabi şöyle bir alışkanlığım var her şeyi milimi milimine zamanında yapmayı çok severim. Diyelim saat dokuzda masanın başında bütün yöneticiler bulunacaksa saat dokuzda herkes orda olabilmelidir. Bana o yöneticiler saat dokuzu beş geçe geliyorsa orda bir sıkıntı var demektir. Genellikle dokuza beş kala gelmelerinde fayda var.” (D14, E,V)*

*“Alışkanlık olunca yöneticilik odanıza girerken bu alışkanlığı kapıda bırakamıyorsunuz. Yöneticilik yaşamımı elbette etkilediğini söyleyebilirim.” (D7, E, K)*

Yöneticiler planlama davranışının bir alışkanlık olduğunu, bu nedenle de hem iş hem de özel yaşamlarında sürdürdüklerini ifade etmişlerdir.

***Kişilik***

Başaran (1982, 153) kişiliği bireyin süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevreye uyum biçimi olarak tanımlamaktadır. Planlama davranışının kişiliğinden kaynaklandığına ilişkin ifadelerde bulunan yöneticiler, bu davranışı içselleştirdiklerine ilişkin vurguda bulunmak istemişlerdir. Kişilik sınıfı kapsamında yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtlara ilişkin birkaç örnek aşağıda yer almaktadır;

> *"Düşünüyorum tabi. Çünkü genellikle Türkiye' deki idareci tavrı idare eden kişi tavrıdır. Benim tavrım o değildir. Çok açık bir yönetim vardır. Her şey net bir şekilde konuşulur ve verilen kararlar ortak alınan kararlar uygulanması içinde her şey yine ortak olarak yapılır. Yani verilen sözden yahut da atılan adımdan bizim tarafımızdan geri dönüş olmaz. Bu benim kişilik özelliğimdir. O yüzden de etkiliyor tabi. " (EM1, E, K)*

> *"Bunu kişiliğimden ayrı düşünemem. Bence kişiliğimde planlama davranışı olduğu için iş hayatımda da planlıyım, özel yaşamımda da. İkisi ayrılmaz bir bütün. Etkilediğini söyleyebilirim." (EM7, E, K)*

> *"Plan yapmak, planlı olmak benim artık kişiliğimde var. Mesela evde alışverişe gideceğim zamanı planlıyorum, burada da ne zaman alım yapılacak onu planlıyorum. İkisinde de bir plan yapıyorum kişilikten dolayı. Bence hatta şöyle söyleyebiliriz herkesin kişiliğinden ötürü farklılıklar var. Bunu planlarken de görürsünüz, kimi bir yıl önceden planlar kimisi ise hafta başı." (D9, E, K)*

> *"Etkilemez olur mu? Sonuçta bu benim karakterim. Bir plan yaparken evde de işte de aynı gözle bakıyorum olaylara. Ben planlı bir insanım o yüzden tüm bu süreçler işte de yönetimde de planlı devam ediyor." (EM8, E, V)*

*"….Etkilediğini düşünüyorum. Çünkü bu bir huy meselesi, kişilik meselesi. Bugüne kadar hiç planlı olmayıp koltuğa oturduğunda planlı olacağım diyemezsiniz…"(D13, K, V)*

*"Kişiliğimden kaynaklandığını düşünüyorum. Planlı bir insanım küçük yaşlardan itibaren. Bu yüzden de planlılığımın hem eğitim hem de iş yaşamımda sürdüğünü düşünüyorum. Ben nereye gidersem, bu huyum da benimle geliyor." (D8, E, K)*

Yöneticilerin ifadeleri incelendiğinde planlama davranışının kişiliklerinde olduğunu ve bu nedenle hem iş hem özel yaşamlarında planlı olduklarını ifade etmişlerdir.

### *Örgüt*

Kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, politikalar güçlü mitler olarak işlev görürler ve birçok örgüt bu öğeleri kullanır ve bu yönlerine ağırlık verir. Bunu yapan örgütler dikkate aldıkları uygulama ve yolların etkinliği zaman zaman tartışmalı olsa bile meşruiyetlerini ve şanslarını arttırırlar. Kurumsallaşmış kurallar toplum içinde kabul gören ve desteklenen sınıflamalardır. Bu kabul görme ve destekleme toplumun düşüncesinde veya siyasal güçle olabilir. Kurumsallaşma sonucu birçok yapı düşünce ve eylem de kural statüsüne oturur (Erel, 2012, 2). Kurumların oluşturduğu bu kurallar dolayısıyla bu kurallar kapsamındaki kişilerin çalışmasına da neden olmaktadır. Kişiler kurumun özellikleri ile kendi özellikleri arasında bir bağ kurmakta ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmektedir. Yükseköğretim yöneticilerine yöneltilen sorulara alınan yanıtlar kapsamında kurumun planlı kişilerle çalışmalarını yürüteceğini ve kurumun politikasının planlı kişilerle de çalışmak olduğu anlaşılmaktadır. Kurum sınıfı kapsamda yükseköğretim yöneticilerinden alınan yanıtların birkaçına aşağıda yer verilmiştir;

*"Bize de bir katkısının olduğunu söylemek mümkün. Yani plansız bir yönetici özellikle vakıf üniversitelerinde olamaz, yani devlette de bizim tecrübelerimiz var, ben daha önce de dekanlık yaptım, yani devletteki kadro meselesi giderek daha çok, devletin takdirine bırakılmış bir konu orada planlı hareket etmek de pek mümkün değil gibi geliyor bana.."(D17, K, V)*

*"Evet, onlarla karşımızda bir interaktif dediğimiz etkileşim olabilir. Çünkü bazen kurumun yaptığı planlamalar sizin düşüncenize, dünya görüşünüze, ileri bakışınıza uymayabilir. Eğer daha önce yapılmış ise ya da kurumsal bir kavram varsa o kurumsal kavramı düzeltme yollarına gitmek için bir takım faaliyetleri siz ona ekleyebilirsiniz etkiler tabi bu etkiler tabi ama bu karşılıklıdır. Ya siz kurumu etkileyeceksiniz ya da kurum sizi etkileyecek ama genellikle kurumlar kendi yerinde durduğu için buraya gelen kişilerin kurumu etkilemesi daha iyi olur" (D14, E, V).*

Yöneticiler çalıştıkları kurumların örgütsel yaşamlarında planlı kişileri seçtiklerini, bu kişilerin de özel yaşamlarında da planlı olduklarını ifade etmişlerdir.

### *Kültür*

Yönetim bilimleri yazınında, planlama kültürünün özünü oluşturan planlı davranış veri olarak ele alınmakta ve bu davranışın temelinde yatan maddi belirleyicilerin özellikleri ve bu belirleyicilerin yansıması olan kültürel özellikler ihmal edilmektedir. Oysa toplumsal olgular incelenirken, uygarlık ve kültürün ayrı alanlar değil birbirlerini etkileyen bir bütün oldukları kabulünden hareketle, planlı davranışın gelişmiş toplumlarda yaygınlaşmış bir davranış örüntüsü olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, planlama evrensel bir davranış örüntüsü değildir. Gelişmiş olan toplumların gelişmekte ve gelişmemiş olan toplumlara göre daha planlı davranışlar sergiledikleri, daha uzun vadeli planlar yaptıkları söylenebilir. Uzun yıllardır yapılan bu planlamalar zaman içerisinde kültürün bir parçası olmaktadır.

Çalışma kapsamında görüşme yapılan yükseköğretim yöneticilerine bireysel olarak sahip oldukları planlama davranışlarının örgütsel yaşamlarını etkileyip etkilemedikleri sorulmuştur. Bu kapsamda alınan yanıtlar doğrultusunda kültür sınıfı oluşturulmuştur. Kültür sınıfı kapsamında verilen yanıtlara ilişkin aşağıdaki örnekler sunulmuştur.

*"Bir Alman disiplini diye bir şey var. Tüm dünyada bu böyle bilinir hatta Japon disiplini de vardır. Bizim bana göre bu toplumun yani Türk*

*toplumunun en büyük sıkıntılarından bir tanesi zaman planlamasının çok zayıf olması. Kültürel bir durum bu." (D14, E, V)*

*"Kültürümüzde planlama davranışı olsa aslında bu hepimizi etkilerdi. Mesela benim sahip olduğum planlama özelliği kurumumu etkiliyor o halde herkes bu özelliğe sahip olsa tüm çalışan kurumlar daha planlı devam edeceklerdir. Kültürden kaynaklandığını düşünüyorum." (D8, E, K).*

Yöneticiler kültürün planlama davranışında önemli olduğunu ve kültürde yer alıyorsa uygulamanın daha kolay olacağını belirtmişlerdir.

### *Doğal (Yapısal) Nedenler*

Çalışma kapsamında görüşme yapılan yükseköğretim yöneticilerine bireysel olarak sahip oldukları planlama davranışlarının örgütsel yaşamlarını etkileyip etkilemedikleri sorulmuştur. Bu kapsamda yöneticilerden bazıları doğal nedenlerden dolayı etkilendiğine ilişkin yanıtlar vermişlerdir. Alınan yanıtlar doğrultusunda doğal (yapısal) nedenler sınıfı oluşturulmuştur. Doğal (yapısal) nedenler sınıfı kapsamında verilen yanıtlara ilişkin örnek aşağıda sunulmuştur.

*"Bu insanın doğasında vardır. O yüzden elbette etkilemektedir…." (D18, E, V)*

## Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisinde Cinsiyet Değişkenin Rolüne İlişkin Görüşler

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en önemli göstergesi, işlerin kadın-işi ve erkek-işi olarak ayrılmasıdır (Çiçek, 2000). Yapılan araştırmalar da işlerin cinsiyet bakımından farklılık gösterdiği tezini desteklemektedir (Wallance, 2001). Toplumsal yargılar nedeniyle kadınlar, yoğun olarak büro, ev hizmetleri, tarım gibi alanlarda, niteliksiz ve düşük ücretli işlerde çalışmaktadırlar (Bahadır, 1997).

Üst yönetim, üniversitelerdeki kadın akademisyenler için önemli alanlardan biridir. Konu ile ilgili yayınlar, kadınların liderlikten uzak kalmayı tercih ettiğini ve aldıkları disiplinin, kariyer hareketliliklerinin, diğer bakım

sorumluluklarının (çocuk ve yaşlı anne, baba, akraba…vb. bakımı), akademik yaşam dışındaki deneyimlerinin, işe alınma ve atama süreçlerinin, kurum kültürünün ve cinsiyet rollerinin etkili birer etmen olduğunu göstermiştir (Özkanlı, 2010, 4). Schein'a göre: "Dünyada yönetimde kadınlar için olan engeller hep vardır ve kurumsal düzey ne kadar yüksek olursa, cinsiyetler arasındaki boşluk o kadar belirgin olur". Schein ayrıca, yaygın olan "Yönetici dediğin erkek olur" kültürünün de, kadınların yönetimdeki dezavantajlı durumunda bir etkisi olduğunu eklemiştir.

Özkanlı araştırmalarında Türkiye'deki kadınların üst yönetimdeki azlığının, çoğunlukla, günlük yaşamlarında artan sorumluluklarına bağlı olduğunu bulmuştur. Kimi kadın akademisyenler çalışmalarında cinsiyet ayırımına işaret ederken, diğerleri kadının geleneksel sosyal rolleri ile eş ve anne rollerinin öncelikli olduğunu düşünmesinden dolayı idari sorumluluk almaya istekli olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca, kadınların geleneksel rollerini yerine getirememe korkusu nedeniyle iş gezileri ve ek iş yükü getirecek sorumluluklardan kaçındıkları saptanmıştır (Özkanlı, 2010, 6).

Bu araştırmada kadın ve erkek yükseköğretim yöneticileri ile görüşülmüştür. Görüşülen kadın ve erkek yükseköğretim yöneticilerinin oranları Çizelge 13'de yer almaktadır.

Çizelge 13. Görüşme gerçekleştirilen yükseköğretim yöneticilerinin cinsiyete ilişkin dağılımları

| **Görüşülen yükseköğretim yöneticilerinin cinsiyeti** | **f** |
|---|---|
| *Kadın* | 5 |
| *Erkek* | 24 |

Çizelge 13'de görüldüğü üzere görüşülen yükseköğretim yöneticilerinin 24'ü erkek, 5'si kadındır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde kadın yöneticilerin % 80'i sorulara yanıt verirken planlama nedenleri arasında aile yaşantısı ve çocuklarını belirtmiştir. Aile yaşantısı ve çocukları olduğu için hem yöneticilik hem de özel yaşamda planlı olduklarını belirten kadın yöneticilerin ifadelerinin birkaçı şu şekildedir;

> "Hem annelik hem yöneticilik görevim olunca, oğluma zaman ayırabilmek için ister istemez plan yapmak zorundayım.." (D17, K, V)

> "Planlıyım çünkü aksi taktirde hem çocuklara, hem arkadaşlarıma hem de yöneticiliğe zaman ayıramam." *(EM 4, K, K)*

> "Planlı biri olduğum söylenir. Özellikle çocuklarım tarafından ama onlara vakit ayırmak, ev ile ilgilenmek, oradaki sorumluklar hep bunlar planlılığı da gerektiriyor." (D4, K,K)

Erkek yöneticilerin ifadelerinde ise çocuk, aile, ev işleri kelimeleri taranmış ve buna ilişkin 6 ifadeye rastlanmıştır. Bu ifadelerden birkaçı şu şekildedir;

> "Buradaki planlılığım evde de devam ediyor. Evde yapılacak bir tamirat varsa eşime yardımcı olmaya çalışırım." (D8, E, K)

> "Aileye de vakit ayırmak için planlı olmak şart." (D7, E, K)

Yükseköğretim yöneticilerinden kadınlar genellikle toplumsal cinsiyetten kaynaklanan ve toplum tarafından kendilerine verilen rolleri benimsemelerinden ötürü planlamalarında da bunu belirtmişlerdir.

**Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisinde Çalıştıkları Üniversitenin Türünün (Kamu Üniversitesi ya da Vakıf Üniversitesi) Rolüne İlişkin Görüşler**

Ülkemizde yükseköğretim hizmetleri devlet üniversiteleri ile birlikte vakıf üniversiteleri eliyle sunulmaktadır. Eğitim hizmeti veren üniversitelerin önemli sorunları da vardır. Bu sorunlardan birisi de finansman sorunudur. Kamu ve vakıf üniversitelerinde farklı koşullarda karşılaşılan sorunlar

planlama sürecini de etkilemektedir. Bu süreç içerisinde üniversitenin yapısına bağlı olarak yapılacak planlamalarda personel, bütçe, proje çalışmaları, araştırma planları vb konularda farklılıklar oluşmaktadır. Bu duruma ilişkin kamu ve vakıf üniversitelerindeki görüşler ele alındığında farklılık görülmektedir.

Vakıf üniversitesinde görev yapan yükseköğretim yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir;

*"Ben şöyle üst yönetimin yaptığı planlamaya uymaktan hep yana olurum, yani şöyle bu benim yapımdan kaynaklanan,yani bir şeye hayır demekteki mesainizi enerjinizi evet demeye yönlendirirsek ve harcarsak, o işte plan kimin tarafından yapılırsa yapılsın çok başarıyla uygulanır.Yani devlet üniversitelerinde de ben böyleydim, bir plan yapılmış bir plan koyulmuş bize de söylüyor yani bu konuda katkılarınızı bekliyoruz diyor, şunu şöyle yapın diyor, yani bunu şöyle yapın demenin bir anlamı yok, o planlar zaten dediğim gibi birilerinin zaman zaman ilettiği sıkıntılardan problemlerden, deneyimlerden yararlanılarak hazırlanan şeyler, dolayısıyla bir yerde bizim isteğimize uygun olarak hazırlanan planlar yani onu olumlu yöne çevirmek ve onu uygulamak bence bir altta bulunan yönetimlerin de görevi yani onun için muhakkak uyarım ben uyarım yani öyle…(D17, K, V)*

*"Burası bir vakıf üniversitesi sonuçta kaynaklara ulaşmak daha kolay oluyor." (D13, K, V)*

*" Vakıf Üniversitesi'nde olduğumuz için bütçe açısından çok sıkıntı yaşamadığımızı söyleyebiliriz." (EM8, E, V)*

*"Tabi birçok sorunla karşılaşıyoruz ama bir personel almak istediğinizde prosedürel işlemler burada daha kısa ilerliyor bence." (D16,E, V)*

*"Bizim gibi bir vakfa şirkete bağlı çalışıyorsanız sonuçta A'nın dediğini yapmak zorundasınız planlama yaparken." (D17, K, V)*

*"Plan konusunda zaten vakıf üniversitesiyiz. Kimin sözü geçer? Rektörün daha doğrusu mütevelli heyeti başkanı ya da.." (D18, E, V)*

*"Dekanlık olarak biz zaten alım satım vb onlara hiç karışmıyoruz. Sadece talep ediyoruz, vakıf uygun görürse alınıyor." (D15, E, V)*

Kamu üniversitesinde görev yapan yükseköğretim yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir;

*"Devlet üniversitesinde Rektör'ün yaptığı planlara uymak zorundayız." (EM 4, K, K).*

*"Biz kamu üniversitesi olmamıza rağmen fakülte olarak daha özerk bir yapımız var." (D4,K,K)*

*"Sonuçta devlet üniversiteyiz kaynaklarımız kısıtlı." (D6,E,K)*

*"Devlet üniversitesiyiz, özellikle şu son yasalarla ne idari mali açıdan ne de yönetsel açıdan fakülte olarak özerk değiliz. Üst yönetime bağımlıyız." (D1, E, K)*

*"Tabi yaptığım planlamalar oluyor ancak burası yapı itibariyle bir enstitü müdürünün gönlünce planlama yapmasına olanaklı değil. Çünkü bir şekilde sınırlandırılıyorsunuz." (D3,E, K)*

*"Planlar yapılabilir ama sonuçta bütçe belli. Bütçe belli olunca ne planlarsan planla gerçekleştiremeyebilirsin." (EM3, E, K)*

İfadeler incelendiğinde vakıf ve kamu üniversitelerinde bazı farklılıklar ve ortak noktalar göze çarpmaktadır. Vakıf Üniversiteleri finansal kaynaklar açısından daha iyi koşullarda ve serbestlikte iken kamu üniversiteleri standartlaştırılmış olduklarını düşünmektedirler. Hem kamu hem vakıf üniversitesi açısından bakıldığında bir üst yönetim ile ilişkilerin planlama sürecini etkilediği görülmektedir.

### Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Kavramına İlişkin Tanımları

Yapılan görüşmeler sırasında yükseköğretim yöneticilerinden planlama kavramına ilişkin kendi ifadelerinden oluşan tanımlar alınmıştır. Yöneticilerden alınan bu tanımlar incelenmiştir. Görüşme gerçekleştirilen yükseköğretim yöneticilerinin planlama tanımları genel olarak başlangıç, süreç ve sonuç olarak ifade edildiğinden tanımlar bu başlıklar altında gruplandırılarak, sınıflandırılmıştır. Bazı tanımlamalar hem süreç hem sonuç ya da hem başlangıç hem de süreç odaklı tanımlandığından tanıma her iki başlık altında da yer verilmiştir.

### *Başlangıç odaklı tanımlamalar*

*"İş yaşamımı aile yaşamını kolaylaştıran en önemli bir tasarı, bir araçtır." (D2, E, K).*

*"Planlama bir tasarlamadır. Tasarlıyorsunuz sonuçta yaşamınızda her şeyi." (D1, E, K)*

*"Gelecekte yapılacakların bir zapturapta alınması, zamanlanması. Hangi insan kaynakları, hangi maliyetlerle, kaynaklarla yapılacağının çizelgesi." (D15, E, V)*

*"Planlama işleri bir düzene sokmaktır." (D18, E, V)*

*"Belli bir hedef doğrultusunda insangücünün ve diğer bütçesel gücün belli proje paketleri altında iş rotasının çizilmesidir." (D5, E, K)*

*"Günlük yaşamda ilkeleri veya düşünce biçimi sezme yani öngörme. Daha önceden kestirmeye çalışma veya eylem davranışını tasarlama." (D4, K, K)*

*"Planlama geleceği şimdiden hesaplamaktır, düzenlemektir aslında bir nevi belirlemektir." (D1, E, K)*

*"Planlama davranışı, yapılacak olan şeyin öngörülebilecek bütün detaylarını öngörür. Hedefleri doğru koyarak ona gidecek olan, o hedefe ulaşmak için gerekli olan yolların belirlenmesi diye tanımlayabilirim." (EM1, E, K)*

*"İnsanın içinde yaşadığı dünyayı düzenleme çabası. Düzenleyebilmek için de öngörü geliştirme çabası." (D4, K, K).*

*"Planlama olmazsa olmaz. En kötü plan, plansız olmaktan iyidir." (EM9,K, V).*

*"Plan hem hedeflere ulaşmayı hem de farkında olmayı sağlıyor. Farkında olursanız almanız gereken önlemleri de belirliyorsunuz." (D16, E, V)*

*"Yapacağınız işleri belli bir düzene koyma. Kısa, orta, uzun vadede yapacaklarınızı öncelik sırasına göre dizme ve bunları yapmak*

*üzere harekete geçme. Hem zamanı hem de yapılacak işleri ayarlama." (EM4, K, K).*

### *Süreç odaklı tanımlamalar*

*"Yakın veya orta vadede yapacağın işlemleri zaman bazında yönetme, eylem ve ekonomi bazında bir çarka koymak, oradan dönüt alıp onu sık sık güncelleyerek yürütmeye çalışmak." (EM8, E, V).*

*"O günün koşullarını da dikkate alarak belli bir konumdan belli bir konuma gelmek." (D19, E, V).*

*"İyi bir yöneticinin çalışma anlayışı." (D12, E, V).*

*"Hedefe ulaşmak için gösterilen bilinçli bir çaba." (D8, E, K).*

*"İnsan yetiştiği süre içerisinde farklı dönemlerde farklı anlamlar yükleyebiliyor. Başarının çok belirgin olduğu lise ve üniversite dönemlerinde okulu tamamlamak, yüksek not almak, bir mesleğe girmeyi sağlayacak planlamalar yapmak gibi algılanıyor. Sonraki yıllarda mesleki yaşam içerisinde etkili olmanın planlanması, kendi emek sürecinin planlanması, daha yüksek nitelikli ürünler üretmek üzere çalışma yaşamının planlanması olabiliyor. Ama benim için bugünkü var oluş düzeyim açısından planlama 'yaşam insana verilmiş bir armağandır' diyen şairin felsefesinden hareket ederek yaşamımı mümkün olduğunca çok anlamlı ve derinlikli düşüncelerle doldurmaktır." (EM2, K, K)*

*"Hedeflere ulaşmak için gözetlenen eylemler ve bu eylemlerle hedeflere ne denli ulaşıldığı." (D16, E, V)*

*"Planlama hedeflere ulaşmak için izlenen yoldur." (EM3, E,K).*

*"Planlamanın ruhuna vakıfsanız o planla beraber yaşarken planda sizinle beraber yaşıyor. Yani ikiniz birbirini etkileye etkileye yürütebilir bir hale getiriyorsunuz. Çünkü her şey çok değişiyor. Öyle olduğu zaman iletişim o planlama sürecinde önemlidir. Etkileyen ve etkilenen, parayı veren veya başka iş isteyen yani onlar belirli bir şekilde en iyisinde uzlaşamazlarsa plan asla yürümez" (D10, E, V).*

*"Yapılacak çok iş var hayat çok karmaşık. Tüm bunları zamanında yapabilmek için, işlerinizi yürütebilmek için planlama yapmanız gerekir." (D9, E, K).*

***Sonuç odaklı tanımlamalar***

*"Hedeflere ulaşmak için gözetlenen eylemler ve bu eylemlerle hedeflere ne denli ulaşıldığı." (D16, E, V)*

*"Planlama davranışı başarıyı getiren unsurdur. İnsanın kendisine zaman ayırması ve daha da önemlisi kendisine değer vermesidir." (D3, E, K).*

*"Birtakım gerçekleştirmek istediğiniz hedefleriniz varsa plan şarttır. Uzun vadeli planlar bilmelidir." (D8, E, K).*

*"Çok komplike bir dünyada yaşıyoruz.Bunları planla kontrol edemezsek küçük şeyleri kaçırıyoruz ve bunlar ileride pahalıya mal olabiliyor." (D7, E, K).*

*"Herkesin hayatta bir hedefi vardır. Bu hedeflere ulaşabilmek için belli aşamalardan geçmemiz gerekir. Bu aşamaları ulaşabilmek için o aşamaları planlamanız, o aşamaya geldiğimizde ne kadar o noktaya ulaştığınız ya da ulaşamadığınızı tartmanız eksiklikleri belirlemeniz gerekir. Bu şekilde zaman içerisinde koyduğunuz hedeflere ulaşabilirsiniz." (D6, E, K).*

## Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Düzeyleri ile Planlarını Gerçekleştirme Düzeyleri

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama düzeyleri ile planlarını gerçekleştirme düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu nedenle yükseköğretim yöneticilerinin planlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin ifadeleri, planlama düzeylerine göre tekrar sınıflandırılmış ve ifadeler incelenmiştir.

Planlılık düzeyi olarak aşırı planlı olanlar sınıfında olan yükseköğretim yöneticileri planlarını gerçekleştirdikleri, planlama sürecini de yakından takip ettikleri ve planı sonlandırıncaya kadar planlama sürecini izledikleri

belirtmişlerdir. Aşırı planlı olanlar düzeyinde bulunan yöneticilerin ifadelerine ilişkin örnek aşağıda yer almaktadır.

> "*Ben aşırı planlı bir insanım. Sabah 6'da kalkarım, sporumu yaparım. Ama bunu sadece günlük düşünmemek lazım. İnsan eğitim hayatını da planlıyor başka şeyleri de. Tüm planlama sürecini takip ederim. Check list gibi…" (D3, E, K)*

Planlılık düzeyi olarak planlı olanlar sınıfında olan yükseköğretim yöneticileri planlarını gerçekleştirdikleri ancak zaman zaman bu planlarda sorunlar yaşayıp sonlandıramayabildiklerini belirtmişlerdir. Planlı olanlar düzeyinde bulunan yöneticilerin ifadelerine ilişkin örnek aşağıda sunulmuştur.

> *"Özel yaşamımda planlı olduğumu söyleyebiliriz. Şimdi yaz tatilinde nereye gideceğimi planlıyorum. Ona göre otelde yer ayırtıyor ya da uçak bileti alıyorum. Ama ya hasta olursak o zaman planı tam oturtamayabiliriz. Ancak bu tür planlamaları yaparım." (D1, E, K)*

Planlılık düzeyi olarak planlı olmak zorunda olanlar sınıfında olan yükseköğretim yöneticileri planlamalar yaptıklarını ancak zorundalık durumuna göre bu planları gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Zorunda kalmama durumunda bu planları yapmayacaklarını ya da daha esnek davranacaklarını belirtmişlerdir. Planlı olmak zorunda olanlar düzeyinde bulunan yöneticilerin planlarını gerçekleştirmelerine ilişkin ifadelerine örneğe aşağıda yer verilmiştir.

> *"Planlı olmayı öğrenmek zorunda kalan birisiyim. Plan yapmak zorunda kaldım. Zaten öğretim üyesi bir kadın ise bu durum aşikardır. Yapmak, planlı olmak zorunda kalıyorsunuz. Bu yüzden de planlıyım. Nasıl olmayayım? Yine de günlük hayatın ritmi zor bir şey bu planlar aksıyor tümünü yapamıyorsunuz. Bana kalsa plansız yaşardım ama hayat sizi zorluyor. Bu planları yapıyorum ama ne kadarını uyguluyorsun dersen o kısmı zor. Bir çoğu yazıda kalıyor…"(D4, K, K)*

# BÖLÜM V

# SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

## Sonuçlar

Bu araştırma yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama ve örgütsel planlama davranışları ve bunların birbirine etkisine ilişkin görüşlerini ortaya koymak için yapılmıştır.

### Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışları ile İlgili Sonuçlar

Yükseköğretim yöneticileri örgüt yaşamlarının ve yöneticilik görevlerinin dışında bireysel yaşamda da planlama yapmaktadırlar. Yükseköğretim yöneticileri bireysel olarak özel yaşamlarında seyahat, izin ve tatillerini, eğitim ve akademik yaşamlarını, aile ve ev yaşamlarını, kişisel bakıma ilişkin davranışlarını, sosyal etkinliklerini ve yatırım etkinliklerini planlamaktadırlar. Yükseköğretim yöneticilerinin ifadelerine ilişkin sıklıklar doğrultusunda yükseköğretim yöneticilerinin çoğunlukla iş dışında seyahat, tatil ve izinlerini planlamaktadırlar. Yılda belirli süre sahip oldukları ve kendilerine ayıracakları zamanı planlamaktadırlar.

### Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Sıklıkları İle İlgili Sonuçlar

Yükseköğretim yöneticileri planlama yaptıklarını ve bu planlamaları ne kadar sıklıkla gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler bireysel olarak günlük, haftalık ve aylık, yıllık ve daha uzun dönemli planlar yapmaktadırlar. Yöneticiler günlük olarak sabahları gün içerisinde yapacaklarını ya da akşamları bir sonraki gün yapacaklarını belirtmektedirler. Özellikle özel

yaşamlarında günlük planlama yapmazlarsa yöneticilik davranışlarının özel yaşamlarına daha fazla etki edeceğini düşünmektedirler. Yöneticilerin bir kısmı ise haftalık ya da aylık olarak planlama yapmaktadırlar. Her gün yapmamalarının nedeni olarak da özel yaşamlarının daha esnek olduğu için daha uzun vadeli plan yapmaktadırlar. Bazı yöneticiler ise yıllık ya da daha uzun dönemli planlar yapmaktadırlar.

Yöneticilerin farklı sıklıklarda planlamalar yaptıkları çoğunun günlük planlama davranışında bulunduğu söylenebilir.

**Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgütsel Planlama Davranışları İle İlgili Sonuçlar**

Yükseköğretim yöneticileri örgüt yaşamları ve yöneticilik görevleri nedeniyle planlama yapmaktadırlar. Örgütleri kapsamında gerçekleştirdikleri planlama davranışlarını eğitim öğretim etkinliklerine, personel gereksinimine, bütçeye, stratejik planlamalara, fiziki yatırımlara ilişkin planladıklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel kapsamda gerçekleştirdikleri bu planlamaları örgütün düzenli bir şekilde işlerinin sürdürülmesi amacıyla yapmaktadırlar. Yapılan görüşmelerde eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin planlamaların hemen hemen tüm enstitü ve fakülteler tarafından yapıldığı görülmüştür.

**Yükseköğretim Yöneticilerinin Planlama Sürecini Zorlaştıran ve Kolaylaştıran Etmenlere İlişkin Görüşleri İle İlgili Sonuçlar**

Yükseköğretim yöneticilerinin planlama sürecinde planlama yapmalarını zorlaştıran ve kolaylaştıran etkenler incelendiğinde zorlaştıran etmenler üst yönetim, YÖK, bütçe, çalışılan takım, yasal düzenlemeler, siyasi görüş, kolaylaştıran etmenler olarak da üst yönetim, bütçe, çalışılan ekip, kurumsallık ve deneyim yer almaktadır. Zorlaştırıcı etmenler örgüt kanalı ile yapılan planları engellemekte, durdurmakta ya da yönünü değiştirmektedir. Kolaylaştıran etmenler ise yaptıkları planların uygulamaya geçmesini sağladığı ve başarı ile sonuçlanmasını sağlamaktadır.

Üst yönetim tarafından alınan kararların yükseköğretim yöneticilerinin kendi planları ile uyuşması durumunda planlarının uygulanmasının

kolaylaşması, uyuşmaması durumunda ise kendi planlarının bozulacağını ve uygulamalarının zorlaşacağı söz konusu olmaktadır. Üst yönetim olarak da Rektörlüğü ve kendilerinden bir üst konumda olan kişileri kastetmişlerdir.

Yükseköğretim yöneticileri yaptıkları planların YÖK tarafından yapılan planlarla çakıştığını ya da YÖK tarafından yapılan planlar sonucu kendi planlarının arka planda kaldığını düşünmektedirler. Bu nedenle YÖK'ün gerek fakültelerin gerekse enstitülerin planlamalarında özellikle hızlı değişim gerektiren konularda etkili olmaktadır.

Yükseköğretim yöneticilerine göre bütçe planlamayı hem zorlaştırmakta hem de kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler bütçe olanakları kapsamında planlarını uygulamakta, değiştirmekte ya da uygulayamamaktadırlar. Bütçenin yeterli olması durumunda planların uygulamasında kolaylık sağlanmaktadır.

Yükseköğretim yöneticilerine göre çalışılan takım planlama süreçlerine etki etmektedir. Çalışılan ekibin uyumlu, birlikte çalışabilen ve paylaşımcı olması durumunda planlama süreci kolaylaşmakta ancak çalışılan takımın sorumluluk sahibi olmaması durumunda ise planların yarım kalmakta, başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Çalışılan ekip kimi yöneticiler için fakülte ya da enstitüdeki tüm çalışanlar olurken kimi yöneticiler için sadece yardımcılarından oluşmaktadır.

Yükseköğretim yöneticileri yasal düzenlemelerde yapılan değişiklikler nedeniyle çalışma planlarında değişiklikler yapmaktadırlar. Özellikle hızlı bir şekilde değişim gerektiren yasal düzenlemeler sonucu planlarını ertelemek zorunda kalabilirler.

Yükseköğretim yöneticileri üniversitelerinin ya da kendi siyasi görüşlerinin de planlamalarını uygulamaları sırasında düşünmektedirler. Planlarının zaman zaman siyasi görüşleri nedeniyle reddedildiği ya da desteklenmediği görülmektedir.

Yükseköğretim yöneticileri çalıştıkları kurum köklü bir kurum ise daha kolay planlama yapmaktadırlar. Kurumsallaşmış bir yapıda kendileri bir plan

yaptıklarında kimlerle ne şekilde iletişime geçeceklerini bilmektedirler. Bunun sonucunda da planı uygulamada daha az sorunla karşılaşmaktadırlar.

Yükseköğretim yöneticileri deneyimli olduklarında daha kolay bir planlama yapmaktadırlar. Uzun yıllar yöneticilik görevinde olanların karşılaşılan sorunları çözmede, izlenecek stratejiyi belirlemede daha başarılı olmaktadırlar.

**Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisi İle İlgili Sonuçlar**

Yükseköğretim yöneticileri ile yapılan tüm görüşmelerde elde edilen bulgulara göre yöneticilerin bireysel planlama davranışları örgütsel planlamalarına etki etmektedir. Yükseköğretim yöneticilerinin tümü bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etki etmesinde kişilik, alışkanlık, kurum, kültür ve doğanı nedenleri etkili olmaktadır. Yükseköğretim yöneticilerine göre bireysel planlama davranışlarının kişilik özelliklerinden kaynaklanmasından ötürü örgütsel planlama davranışlarına etki etmektedir. Yöneticiler kişilik özelliklerinden birinin planlılık olarak tanımlamakta ve hem yöneticilikte hem de özel yaşamlarında etkili olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticiler planlama davranışlarının aynı zamanda bir alışkanlık olduğunu düşünmektedirler. Bu alışkanlıklarını hem özel yaşamlarında hem de yöneticilik yaşamlarında sürdürmektedirler.

Yükseköğretim yöneticilerine göre çalışılan kurum bireysel planlama davranışları ve örgütsel planlama davranışlarında etkilidir. Çalışılan kurumun bireysel olarak planlama davranışına sahip yöneticileri seçmesi, planlılık sürecini de etkilemektedir.

Yükseköğretim yöneticilerine göre kültür bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etki ettiğini bir etmendir. Planlama kültürüne sahip olmayan bir toplumda bulunan bireylerin planlama davranışına sahip olamayacaklarını bu nedenle de yöneticilerinde bu özelliklerinin eksik olacağını vurgulamışlardır.

**Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisinde Cinsiyet Değişkenin Rolü ile İlgili Sonuçlar**

Yükseköğretim yöneticilerine göre yöneticilerin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına etkisi konusunda cinsiyet değişkeni bir role sahiptir. Yükseköğretim yöneticilerinden kadın yöneticiler, ev işlerinden ve çocukların bakımından sorumludurlar ve bu nedenle tüm planlamalarını gerçekleştirirken bu bölümü de içinde tutmaları gerekmektedir. Erkek yöneticilerin ifadelerinde ise ev işleri ya da çocuk bakımına ilişkin bir ifadeye rastlanmamıştır.

**Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisinde Çalıştıkları Üniversitenin Türünün (Kamu Üniversitesi Ya Da Vakıf Üniversitesi) Rolü ile İlgili**

Yükseköğretim yöneticileri çalıştıkları üniversitenin türünün bireysel ve örgütsel planlama davranışlarında etkili bir rolü vardır. Yükseköğretim yöneticileri çalıştıkları üniversitenin kamu üniversitesi olması durumunda bireysel planlarını örgütsel planlara dönüştürmede zorlanmakta, süreci daha ağır işletmekte ve bu planların daha kolay bir şekilde yarı yolda kalmasına neden olmaktadır.

Yükseköğretim yöneticilerinin çalıştıkları üniversitenin vakıf üniversitesi olması durumunda ise yöneticiler vakfın yöneticilerine bağlı olduklarını ve bireysel bir plan yaparken bunun vakfın yöneticilerinden olumlu yanıt almakla gerçekleştirileceğini düşünmektedirler. Kaynak ya da bütçeye ilişkin sıkıntılarının da vakıf yöneticileri ile yapılacak görüşmelerle aşılabilmektedir.

## Öneriler

Bu araştırma Ankara ili içerisinde yer alan dört üniversite bulunan 30 yükseköğretim yöneticisinin görüşlerinden ulaşılan sonuçlar dikkate alınarak şunlar önerilebilir;

1. Araştırma farklı örgütlerde ve düzeylerde tekrarlanabilir.
2. Araştırma kapsamında yükseköğretim yöneticileri olarak ele alınan dekan ve enstitü müdürlerinin yerine Rektör ve bölüm başkanlarını da kapsayan araştırmalar gerçekleştirilebilir.
3. Yöneticilere planlama ile ilgili olarak hizmetiçi eğitim vb verilmesi düşünülebilir.
4. Araştırma yalnızca kadın yöneticilerle gerçekleştirilebilir ve cam tavan vb. konular doğrultusunda kadın yöneticilerin geleceklerini nereye kadar planladıklarına, hangi planlama davranışlarını gösterdikleri araştırılabilir.
5. Yükseköğretim yöneticilerinin demokratik kitle örgütlerine üyelikleri ile planlılıkları arasındaki ilişkiler incelenebilir.
6. Üniversite özerkliği ile yöneticilerin bireysel planlama davranışları arasındaki ilişkiyi kapsayan araştırmalar gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA


Âdem, M. (2008). **Eğitim Planlaması**. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Akbulut Ö. (2002). Türkiye'de Planlama Kültürü Üzerine Bir Deneme, **Amme İdaresi Dergisi,** Cilt 35, Sayı 1, s. 29-54.

Arkan, S. (2008). **Ekip Çalışmasının Etkinliğinde İletişiminin Rolü: Müşterilerle Doğrudan İlişki İçerisinde Olan Ekiplerde Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Artar M. (2003). Depremi Yaşayan Ergenlerin Gelecek Beklentilerinin İçeriği, **Kriz Dergisi**, 11(3), s. 21-27.

Atalay, D. (2005). **Yetişkinlerde Planlama: Londra Kulesi Testi'nin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydınlı, H. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 7, s. 77-99.

Baransel, A. (1979). **Çağdaş Yönetim Düşüncelerinin Evrimi**. İstanbul Avcıol Basım Yayın, 147.

Başaran, İ. E. (1988). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

Başaran, İ. E. (1998). **Yönetimde İnsan İlişkileri.** Ankara: Gül Yayınevi.

Baş, T., Akturan, U., ve diğer. (2008). **Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 İle Nitel Veri Analizi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bridgeman, B. (1992). **On the evolution of consciousness and language** . Psycologuy, 3, 15 consciousness.

Bryson, John M. (1995). **Strategic Planning for Public and Nonprpfit Organizations.** *Longman Group UK Limited*, London.

Buluç, B. (2012). **Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik.** http://w3.gazi.edu.tr/~bulu Erişim Tarihi: 03.05.2012.

Bursalıoğlu, Z. (1994) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PEGEM Yayınları, Yayın No:9.

Çelik, C. (2002). **Zaman Yönetimi ve Planlama.** İstanbul: Buruc Yayınları.

Çelikkaleli, Ö. ve Gündoğdu, M. (2005). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Psikolojik İhtiyaçları. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt: 6, Sayı: 9, 43-53.

Çilingir, A. (2006). **Fen Lisesi ile Genel Lise Öğrencilerinin Sosyal Becerileri Ve Problem Çözme Becerilerinin Karşılaştırması,** Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Dağlıoğlu, E. ve Çakır, F. (2007), Erken Çocukluk Döneminde Düşünme Becerilerinden Planlama ve Derin Düşünmenin Geliştirilmesi, **Eğitim ve Bilim**, Cilt 32, Sayı:144, 28-35.

Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi,** Cilt: 2, Sayı: 2, 11-18.

Durna, U. ve Eren V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara: Cilt 35, Sayı 1, 55-75.

Easley, G & Coyne G. (2005). **Why do we plan?, Guidebook For Citizens And Local Planners**. Atlanta, Georgia: Georgia Department Of Community Affairs Technical Assistance Series.

Erdem, E. (2008). **Maslow' Un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Konutların Swot Analizi İle Değerlendirilmesi.** Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erel, D., **Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?** http://members.multimania.co.uk/, Erişim Tarihi: 16.05.2012.

Erdem, A. (2006). **Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Erdoğan, T. (2009). **Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesi'nde Bir Uygulama.** Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Erkmen, O. (2005). **Kişisel Yaşam Planlaması**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Birinci Baskı.

Freidman, S. & Scholnick E. (1997). **The developmental Psychology of Planning: Why, How and When Do We Plan?** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Gencel, U. (2003). Mükelleflerin Yatırım Kararlarında Kurumlar Vergisinin Etkisinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. ***Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, Cilt:9, Sayı:3, 230-242.

Geray, C. (1969), **Planlama Basamakları ve Türleri Arasındaki İç İlişkiler ve Planlama Örgütlemesi Konusuna İlişkin Bazı Görüşler**, yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU1MDUz, Erişim Tarihi: 05.03.2012.

Hicks, H.G. (1979). **Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından**. Osman Tekok vb. (Çev.) Ankara: Turhan Kitapevi.

İra N. ve Şahin S. (2010). Yönetsel Etkililik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. **Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, 28, 16-28.

Kapız, S. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3, 139-153.

Karakaş, S. ve Karakaş, M. (2000). Yönetici İşlevlerinin Ayrıştırılmasında Multidispliner Yaklaşım: Bilişsel Psikolojiden Nöroradyolojiye. **Klinik Psikiyatri Dergisi**, 3:2, s.215-227.

Karakütük, K. (2011). **Eğitim Planlaması**, Ankara.

Karasar, N. (2006). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karatepe, S. (2005). Yönetsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetsel Etkililiğin Astlarla İlişkiler Boyutu. **Süleyman Demirel Üniversitesi. İİBF Dergisi.** C:10, 2, 307-326.

Kavut, L. (2010). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Çevresel Raporlama: İmkb 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi. **İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Sayı 66.

Kıranlı, S. ve İlğan A. (2007). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:14, 150-162.

Kneeland, S. (2001). **Problem Çözme.** Çev.: Nurdan Kalaycı. Ankara. Gazi Kitabevi.

Koontz, Harold, Cyrill O'Donnell, Heinz Weihrich (1986), **Essential of Management***,* USA: McGraw Hill Book Company.

Kurul, N. (2011). **Neo-Klasik Eğitim Planlamasına Karşı Özyönetim Deneyimi Olarak Demokratik Eğitim Planlaması.** Yayınlamamış Bildiri Metni. Ankara Üniversitesi Rektörlüğü: 21. Yüzyılda Planlamayı Düşünmek, Planlama Kurultayı, 13-14 Mayıs.

Kuş, E. (2003). **Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri**. Ankara: Anı Yayıncılık.

London M. A. (1991). **Individual Differences in Planning for Future**, Phd Thesis, Case Western Reserve University.

Mayer, R. (1985). **Policy and Program Planning.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.

Nartgün, Ş. (1996). **Yükseköğretim'de Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği.** Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Nickell, P., Rice A. &Tucker S. (1976). **Management in Family Living.** New York: John Wiley & Sons Ins.

Özgen, E. (2003). İletişim ve Liderlik. **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, s. 99-119.

Özkanlı, Ö. (2010). **Türkiye ve Avustralya'da Yükseköğretim Kurumlarında Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Durumu.** Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projesi Kesin Raporu.

Pea R. D., & Hawkins, J. (1987), Planning in a Chore-scheduling task. In S. L. Friedman, E. K. Scholnick & R. R. Cocking (Eds.), **Blueprints For Thinking: The Role Of Planning in Cognitive Development** (p. 3-38), Cambridge, England: Cambridge University Pres.

Podol, R, (1993). **Sevk ve İdarenin Esasları,** Ankara: AID Yayınları.

Rink, P. A. (1987). **Planning Practices of Administors in Continuing Higher Education**, Phd Thesis, University of Illinois at Urbana Champaign, Urbana.

Robbins, S. (1984). **Management: Concepts and Practices**. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Scholnick, E. K. & Friedman, S. L. (1987). The Planning Construct In The Psychological Literature. In S. L. Friedman, E. K. Scholnick & R. R. Cocking (Eds.), **Blueprints For Thinking: The Role Of Planning in**

**Cognitive Development** (p. 3-38), Cambridge, England: Cambridge University Pres.

Sağlam, E. (2008). **Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki.** Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sezen, S. (1999). **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama,** Ankara: TODAİE Yayınları, No:293.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2. Bası, İstanbul, Literatür Yayıncılık.

Tecim, V. (2002). Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi. **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:19 Sayı: 2, 75-100.

Turoğlu, H. (2005). **Fiziksel Planlama ve Coğrafi Bilgi Sistemleri.** Ege Üniversitesi, EGE Coğrafi Bilgi Sistemleri Sempozyumu Bildiri Özetleri Kitabı. İzmir.

Tüz, M. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar**. Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:4, 169-176.

Wiles, M. (2008) **Strategic Planning for the Chiropractic Practice**. United States of America: Jones and Bartlett Publishers.

Yaman, E. (2007). **Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldığı informal Cezalar: Nitel Bir Araştırma.** Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi. **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 61, 57-67

Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, 67-86.

Zajas, Jay J. & Zajas J. R. M. (1994). Planning Your Total Career and Life Portfolio: Part I: A Model for Management Development, **Executive Development,** Vol. 7, Iss: 2, page. 19-21.

## EK 1

## YÜKSEKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN BİREYSEL PLANLAMA DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PLANLAMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞME FORMU

**Görüşülenin Adı-Soyadı:**

**Görüşülenin Fakültesi/Enstitüsü:**

**Görüşülenin Görevi:**

**Görüşülen yer:**

**Görüşme başlama saati:**

**Görüşme Bitiş Saati:**

Merhaba, ben Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ece Özdoğan. “Yükseköğretim Yöneticilerinin Bireysel Planlama Davranışlarının Örgütsel Planlama Davranışlarına Etkisi Konusundaki Görüşleri”ne ilişkin bir tez çalışması yürütmekteyim. Sizinle bu konudaki görüşlerinizi almak için görüşmeyi istiyorum. Bu görüşmede amacım yükseköğretim yöneticilerinin bireysel planlama davranışlarının örgütsel planlama davranışlarına nasıl bir etki yaptığı konusunda ne düşündüklerini ortaya çıkartmaktır. Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü anonim kalacaktır. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi ve duyması olanaklı değildir. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken görüştüğüm bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım. Başlamadan önce bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı? Araştırma tamamlandığında dilerseniz bir örneğini size iletebilirim. Görüşmeyi izin verirseniz sesli olarak kaydetmek

istiyorum. Bunun sizin için bir sakıncası var mı? Ses kaydının çözümlemelerini gerçekleştirdiğimde size iletebilirim.

İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

**Görüşme Soruları**

- Kaç yıldır bu üniversitede ve bu görevde çalışıyorsunuz?
- Özel yaşamınızda planlı birisi misiniz? Yaptığınız planlama davranışlarına örnek verebilir misiniz?
- İş yaşamınızda planlı birisi misiniz? Yaptığınız planlama davranışlarına örnek verebilir misiniz?
- Fakülte/Enstitü'de hangi planlama etkinlikleri, hangi sıklıkla yapılıyor?
- Örgütünüzde planlama sürecinde alınan kararlarda hangi faktörlerin büyük etkisi vardır?
- Örgütünüzde planlamayı kim yapıyor?Planlamaya hangi kişi ya da gruplar dahil ediliyor? Ne şekilde dahil ediliyorlar?
- Planlama sürecini zorlaştıran etmenler nelerdir?
- Planlama sürecini kolaylaştıran etmenler nelerdir?
- Kişisel planlama becerinizin örgütünüzün planlama sürecine etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Etkisi olduğunu düşünüyorsanız bu etki düzeyi nedir? Nasıl ilişkilendirebilirsiniz? Bu durumun tüm yükseköğretim yöneticileri için geçerli olduğunu düşünüyor musunuz?
- Örgütünüzdeki planların kişisel planlarınıza etki ettiğini düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız etki düzeyi nedir? Nasıl etkiliyor?
- Planlama davranışını kendi ifadelerinizle tanımlar mısınız?

## EK 2

## BETİMSEL KAYIT SİSTEMİ

(,) = bir açıklama esnasında çok kısa duraklama

.. = kısa duraklama

= bir miktar duraklama

(ara) = uzun bir ara

mhm = ara doldurma, saptama işareti, şüphe

(.) = sesin azalması

(-) = azalan ses

( ) = sesin yükselmesi

(?) = sorun, şüphe

(s) = sıkıntı

(d) = doğrulama (özellikle de çok yönlü doğrulama)

emin = güçlü vurgu

*emin* = reddetme

(gülme) = sözel olmayan mimikler, tepkiler, sonlandırma veya konuşma esnasındaki nitelendirme veya bitirme eğilimleri; yeni bir nitelendirme veya +

(bitirme) =

(hızlı) =

& = çok hızlı kapatma

(..), ( ) = anlaşmazlık

(öyle mi?) = doğru bir şekilde anlaşılmıyor, tahmini sözcükler

A: = tam onu kastetmiyorum

tam da öyle söylüyorum

B: = aynı anda/eş zamanlı konuşma; benzer bir işaretle başlama.

## EK 3
## GÖRÜŞÜLEN KİŞİLERE İLİŞKİN BİLGİLER

**D1, E, K:** Evli, 3 buçuk yıldır dekanlık görevini sürdürüyor.

**D2, E, K:** İki çocuk sahibi, 39 yıldır aynı fakültede çalışıyor.

**D3, E, K:** Düzenli olarak spor yapıyor, üç çocuk sahibi.

**D4, K, K:** Evli, bir daha yöneticilik yapmayı düşünmüyor, 2 yıldır dekanlık görevini sürdürüyor.

**D5, E, K:** 1997 yılından beri profesör olarak çalışıyor, 2010 yılından beri dekanlık görevini sürdürüyor.

**D6, E, K:** Evli dekanlık görevinde ilk yılı.

**D7, E, K:** 1987'den itibaren dekanlık görevini sürdürüyor. Üniversite dışında da çalışmaları vardır.

**D8, E, K:** İki dönemdir dekanlık yapıyor, evli.

**D9, E, K:** 1994'ten itibaren fakültede görev yapmakta ve 6 yıldır dekanlık görevini sürdürmektedir.

**D10, E, V:** Babası bir üniversitede rektörlük yapmış, üç yıl sonra emekli olmayı planlıyor.

**D11, E, V:** İstanbul doğumlu ve bir kız çocuğu vardır.

**D12, E, V:** Kültür Bakanlığı yapmıştır. Uzun yıllar Amerika'da yaşamış ve orada bulunan üniversitelerde çalışmıştır.

**D13, E, V:** Evli ve iki çocuk sahibidir.

**D14, E, V:** Dört yıldır dekanlık yapıyor. Alanında 5 ödül sahibidir.

**D15, E, V :** İki yıldır dekanlık görevini yapıyor, Beşiktaşlı.

**D16, E, V:** Evli, bir kız çocuğu var.

**D17, K, V:** Üç çocuk sahibi, 6 yıldır dekanlık yapıyor.

**D18, E, V:** 12 yıldır dekanlık yapıyor. 38 yıldır öğretim üyesi.

**D19, E, V:** 2008 yılından itibaren dekanlık görevini yürütüyor. Evli.

**EM1, E, K:** 52 yaşında ve 2 yıldır enstitü müdürlüğü yapıyor.

**EM2, K, K:** 87 yılından itibaren üniversitede çalışıyor, bir kız çocuğu var, bir yıl Amerika'da konuk araştırmacı olarak bulunmuştur.

**EM3, E, K:** 54 yaşında ve 5 yıldır enstitü müdürü.

**EM4, K, K:** Bir oğlu var, bir yıldır bu görevde çalışıyor.

**EM5, E, V:** 2004 yılından itibaren bu görevi sürdürüyor. Evli.

**EM6, E, V:** Evli ve iki oğlu var.

**EM7, E, V:** Rektör Yardımcılığı görevi yapmış, emekli olması için 5 yılı kalmış.

**EM8, E, V:** 9 senedir bu görevi sürdürüyor. Ticaret ve siyasetle uğraşmış.

**EM9, K, V:** 42 yıldır bu meslekte çalışıyor. Evli bir çocuk sahibi.

**EM10, E, V:** Evli, uzun yıllardır aynı üniversitede görev yapıyor ve enstitü müdürlüğünü sürdürüyor.