

Editörler:

Refika BAKOĞLU
Müge Leyla YILDIZ

Üniversitelerde
STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNDE
Uygulamalı
DURUM ANALİZLERİ

İstanbul - 2016

Beta

Yayın No : 3473
İşletme Ekonomi Dizisi : 835

Aralık 2016 - İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 333 - 802 - 4

Copyright© Bu kitabın bu basısının Türkiye'deki yayın hakları BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.'ye aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Dizgi : Beta Basım A.Ş.
Baskı-Cilt : Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz. Tic. Ltd. Şti. (Sertifika No: 12028)
İkitelli Çevre Sanayi Sitesi 8. Blok No: 38-40-42-44
Başakşehir/İSTANBUL
0212 565 01 22 - 0212 565 02 55
Kapak Tasarım : Veysel Coşkun

Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş. (Sertifika No. 16136)
Narlıbahçe Sokak No. 11
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 513 87 05 - 511 36 50
www.betayayincilik.com

Önsöz

Tüm dünyada yükseköğretim kurumlarının dönüşüm geçirdiğine ve üniversitelerin uluslararası endekslerde üst sıralarda var olma yarışına daha fazla girmeye ve uluslararasılaşmaya yöneldiğine şahit olmaktayız. Küreselleşme dinamikleri, bilgi temelli ekonominin ihtiyaçları ve yeni iletişim teknolojileri tüm kurumları derinden dönüştürmektedir. Bu süreç, üniversitelerin önemini arttırırken üniversitelere yepyeni misyon ve roller yüklemiştir. Ulusal ve uluslararası düzeyde üniversiteler arasındaki rekabetin yoğunluğunun arttığı günümüz dünyasında, bugün artık araştırma-geliştirme, inovasyon ve girişimcilik çerçevesinde şekillenen bilgi toplumunun ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre üniversitelerin dönüşümü zorunlu hale gelmiştir. Bunun anlamı, üniversitelerde stratejinin belirlenmesi ve yönetilmesinin hayati önem kazanmış olmasıdır. Bu değişimleri şekillendirebilmek ve/veya uyum sağlayabilmek için isabetli stratejilerin belirlenmesi ve belirlediği stratejiler doğrultusunda sistem ve süreçlerini yönetilmesi, kaynak dağıtımının yapılması üniversiteler için, özellikle büyük üniversiteler için, hayati hale gelmiştir. Marmara Üniversitesi olarak biz, bugüne kadar gözlemleyebildiğimiz ve diğer üniversitelerin en son strateji raporlarının içerik analizi sonucu elde ettiğimiz bulgularda tespit ettiğimiz üzere, diğer kurum örneklerinden farklı olarak tamamen bilimsel temelle ve kolektif akılla 2017-2021 dönemi stratejilerimizi belirlemek üzere yola çıktık ve uzun bir süreçte çok ciddi öğrenmeler sağladık. Bu öğrenmelerimizin bizim hafızalarımızda anı ve bir birikim olarak kalmasının ötesinde değer yaratmak amacıyla, stratejilerimizin raporunu bitirdikten

sonra sizler için bu kitabı hazırladık. Stratejilerimizi oluştururken girdi olarak kullandığımız tüm veriler tamamen bilimsel araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle sağlandı. Kurumsal stratejimiz ve birim stratejilerimiz için ekipler oluşturuldu ve bu ekiplerin Marmara Üniversitesi için oluşturulmuş özgün strateji geliştirme modeli çerçevesinde bilimsel temelle hareket ederek, birbirleri ile koordineli, ayrı ayrı ve ortak çalışmaları sağlandı. Yaptığımız içerik analizi çerçevesinde tespit ettiğimiz üzere, ülkemizde ilk defa Marmara Üniversitesi 2017-2021 dönemi stratejilerini oluştururken; strateji geliştirme sürecinin her aşamasını literatüre uygun bir şekilde yenilikler yapmak suretiyle çok disiplinli bir yaklaşım ve ekiple, kolektif aklı devreye sokarak, geniş katılımı gerçekleştirilmiş oldu. Bu deneyimi mümkün olduğunca tüm detayları ile size bu kitapla aktarmaya çalıştık.

Hazırladığımız bu kitabın; sadece tüm üniversiteler e değil, tüm kamu kuruluşlarına ve hatta özel sektör kuruluşlarına stratejilerini oluştururken destek olacak nitelikte olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Kitabı okudukça; çok fazla detayla, adım adım tüm süreçlerin ne şekilde gerçekleştiğini, literatürle yapılan çalışmaların nasıl desteklendiğini ve literatürde açıkça tanımlı olmayıp da bizim ekip olarak bu sürece neler kattığımızı görme fırsatını bulacaksınız. Böylece bu kitabın, her ne kadar başlığına bakıldığında akla gelme olasılığı çok düşük de olsa, okullarda okutulabilecek bir ders kitabı olarak kullanılabilir nitelikte olduğunu söyleyebiliriz.

Bu çalışmaların bir esere dönüşmesinde, 600 kişiden fazla kişinin emeğinin olduğunu düşünerek, her ne kadar farklı düzeylerde katkıları da olsa, isimlerine tek tek değinmeden strateji geliştirme çalışmalarında emeği geçen tüm Marmara Üniversitesi personeline kalpten teşekkürü borç bilirim. Bu vesile ile, Marmara Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mehmet Emin ARAT'a ve en baştan beri harika bir liderlik örneği sergileyerek, tamamen güvenerek serbest bir şekilde çalışmamızı sağlayıp, her türlü koşullarına ve aşırı iş yüküne rağmen hiçbir konuda desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Arif Nihat

GÜLLÜOĞLU'na özel teşekkürlerimi ifade etmek isterim. Ayrıca bu kitabın oluşması için beni itekleyip ciddi sorumluluk alıp kitabın editörlük sürecinde çok değerli destek sunan ekip arkadaşım Doç. Dr. Müge Leyla YILDIZ'a da teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tüm üniversitelere, tüm özel ve kamu kurum/kuruluşlarına yararlı olması dileklerimizle...

En içten saygılarımla...

Prof. Dr. Refika BAKOĞLU

İçindekiler

Önsöz.....	III
Tablolar Listesi.....	XI
Şekiller Listesi.....	XII
Giriş.....	1
Öncelikle.....	1
Kitabın Amacı ve Planı	2
Yükseköğretimde Strateji Geliştirme Süreci	4
Strateji Geliştirme Süreci: Marmara Üniversitesi Örneği.....	5
Sürecin Temel Amacı	5
Sürecin Özgün Yanları	6
Strateji Geliştirme Sürecinde Yeni Paradigma	8
Strateji Geliştirme Modeli	10
Süreçte Görev Alan Akademik ve İdari Personel Dağılımı	14
Strateji Geliştirme Sürecinde Eğitim Modülleri	15
Bilimsel Araştırmalarla Desteklenen İç ve Dış Çevre Analizleri	20
Sonuç Olarak.....	23
Yararlanılan Kaynaklar	25
Paydaş Analizi.....	27
<i>Müge Leyla YILDIZ / Refika BAKOĞLU / Ayla Zehra ÖNCER / Banu ÇALIŞ</i>	
Paydaş ve Paydaş Yönetimi.....	29
Paydaş Teorisi	30
Yükseköğretimde Paydaş Analizi	31

Paydaş Analizi Yöntemleri	34
Paydaş Sınıflandırması	34
Üniversitelerde Kullanılan Paydaş Analizi Yöntemleri	37
Sonuç	43
Yararlanılan Kaynaklar	45
 Değer Zinciri Analizi	 49
<i>Ayla Zehra ÖNCER / Müge Leyla YILDIZ / Refika BAKOĞLU /</i>	
<i>Tevfik YOLDEMİR / İnci Deniz ILGIN / Cem Sefa SÜTÇÜ</i>	
Değer ve Değer Hedefli Yönetim	51
Değer Zinciri Modeli	51
1. Temel Faaliyetler	53
2. Destek Faaliyetler	54
Yükseköğretimde Değer Zinciri Analizi	56
Değer Zinciri Analiz Süreci	60
1. Değer Zinciri Faaliyetlerinin Belirlenmesi	61
2. Yöntem ve Araç Geliştirme	61
3. Veri Toplama ve Analiz	62
4. Verilerin Yorumlanması ve Raporlanması	63
Sonuç	63
Yararlanılan Kaynaklar	65
 Yetkinlik Analizi	 67
<i>Malik Volkan TÜRKER / Mehmet Nuri İNEL /</i>	
<i>Refika BAKOĞLU / İlke KOCAMAZ</i>	
Temel Kavramlar	69
Yetkinlik Analizi	74
Yükseköğretimde Yetkinlik Analizi	75
Yetkinlik Analiz Süreci	76
Sonuç	78
Yararlanılan Kaynaklar	81

Üniversitelerin Analizi.....	83
<i>İhsan YİĞİT / Refika BAKOĞLU / Devrim DUMLUDAĞ / Erhan AKYAZI</i>	
<i>Ebru BULUT / Ayşen GARGILI KELEŞ / Birol ÇOTUK</i>	
Stratejik Grup Analizi.....	86
Stratejik Grup Kavramı.....	86
Yükseköğretimde Stratejik Grup Oluşturma	86
Stratejik Grup Oluşturulabilecek Değişkenler	87
Stratejik Grup Analizi Örneği	88
Stratejik Grup Haritası Oluşturması Sürecinde	
Oluşabilecek Farklı Durumlar	91
Rakip Analizi	92
Üniversiteler İçin Rakip Analizi Modeli	93
Küresel Düzeyde Rakip Analizinde Üniversite Örneği	95
Kullanılan Yöntem.....	95
Örneklem Seçimi	96
Sonuç	97
Yararlanılan Kaynaklar	99
PESTLE Analizi	101
<i>İbrahim EDİN / Refika BAKOĞLU / Zehra Semra CAN / Ş. Gümiz KÜÇÜKGÜZEL /</i>	
<i>Sibel ÖZEL / Devrim DUMLUDAĞ / Ebru BULUT</i>	
Temel Kavramlar	104
Yükseköğretimde Pestle Analizi	105
Pestle Analizi.....	109
Pestle Analizi Süreci.....	112
Sonuç	118
Yararlanılan Kaynaklar	120
SWOT Tablosunun Hazırlanması.....	123
Güçlülük Örnekleri.....	125
Zayıflık Örnekleri.....	126

Fırsat Örnekleri	127
Tehdit Örnekleri	127
Alternatif Stratejilerin Belirlenmesi (TOWS Matrisi)	129
Stratejilerin Oluşturulması	131
Yararlanılan Kaynaklar	135

Tablolar Listesi

<i>Tablo 1</i>	: M.Ü. 2017-2021 Stratejik Planı Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Modülleri.....	16
<i>Tablo 2</i>	: Paydaşlık durumuna göre sınıflandırma.....	40
<i>Tablo 3</i>	: Paydaşların etki derecelerine göre sınıflandırılması	41
<i>Tablo 4</i>	: Paydaşların önem derecelerine göre sınıflandırılması	42
<i>Tablo 5</i>	: Temel Yetkinliklerin Nitelikleri.....	72
<i>Tablo 6</i>	: Kaynak, kabiliyet, yetkinlik, temel yetkinlik ayırımına birinci örnek	72
<i>Tablo 7</i>	: Kaynak, kabiliyet, yetkinlik, temel yetkinlik ayırımına ikinci örnek	73
<i>Tablo 8</i>	: İçerik Analizi Sonucunda Belirlenen Üstünlükler ve Zayıflıklar Listesi	79
<i>Tablo 9</i>	: Dış Hekimliği Fakültesi Stratejik Grup Haritası Analiz Verileri	90
<i>Tablo 10</i>	: Rakip Analizi Tablosu Örneği	94
<i>Tablo 11</i>	: PESTLE Odak Grup Toplantısı Sonuç Değerlendirme Formu.....	114
<i>Tablo 12</i>	: Kurumları Etkileyecek PESTLE Faktörü ve Etki Durumları.....	115
<i>Tablo 13</i>	: PESTLE Analizi Faktörlerinin Fırsat-Tehdit Potansiyeli ve Önem Sıralaması (Siyasal Faktör Örneği).....	116
<i>Tablo 14</i>	: Marmara Üniversitesinin PESTLE Faktörleri Açısından Genel Fırsat ve Tehditleri.....	116
<i>Tablo 15</i>	: Marmara Üniversitesini Etkileme Potansiyeli En Yüksek Olan PESTLE Değişkenleri	117

Paydaş Analizi

İÇİNDEKİLER

Paydaş ve Paydaş Yönetimi

Paydaş Teorisi

Yükseköğretimde Paydaş Yönetimi

Paydaş Analizi Yöntemleri

Paydaş Analiz Süreci

SONUÇ

Müge Leyla YILDIZ

Refika BAKOĞLU

Ayla Zehra ÖNCER

Banu ÇALIŞ

PAYDAŞ VE PAYDAŞ YÖNETİMİ

Firmaların paydaşları ile etkileşimi gün geçtikçe artmakta ve paydaşların deneyimleriyle iletişim süreçleri güncellenmektedir. Aaltonen (2011) paydaşı kurumun projelerini etkileyen veya kurumun projelerinden etkilenen tüm organizasyonlar ve onlarla geliştirilen ilişkiler ağı olarak tanımlamıştır. Freeman (1984) paydaşları “organizasyonun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup” olarak tanımlamıştır.

Literatürde paydaş temel olarak iç ve dış paydaş olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Moraru, 2012): İç paydaşlar, karar verme sürecinde doğrudan yer alan; dış paydaşlar ise organizasyonun faaliyetlerini etkileyen veya organizasyonun faaliyetlerinden etkilenen dış çevresindeki kişiler ve/veya gruplar olarak tanımlanabilir (Poplawska ve arkadaşları, 2015). Paydaşların belirlenmesi, onlarla kurulan ilişkilerin güçlendirilmesi, kurumun tanınırlığını arttırmak ve uzun dönemde varlığını korumak için oldukça önemlidir. Genel olarak bir kurumun paydaşları arasında çalışanlar (veya kullanıcılar), müşteriler (veya tüketiciler), tedarikçiler, yatırımcılar-hissedarlar (veya işletme sahipleri), hükümet üyeleri, medya, çevre örgütleri, rakipler ve toplum vb. sayılabilir (Davis, 2014; Şatır ve Sümer, 2008; Gürol ve arkadaşları, 2010). Paydaşların kurumla iletişim kurma ve kurumu etkileme derecesi veya kurum faaliyetlerinden etkilenme derecesi eşit değildir. Bu nedenle sahip olduğu vizyon ve onun doğrultusunda geliştirdiği stratejileri gerçekleştirmek için her bir paydaşı ile farklı düzeyde işbirliğine sahip olmalıdır. Kurumun temel amaçlarından, faaliyetlerinden, kurum tarafından alınan kararlardan ve kurum politikalarından etkilenme dereceleri, paydaşların kurum için ne kadar önemli olduklarını ve kurum ile olan ilişkilerini belirlemektedir. Szawjkowski (2000) organizasyon ve paydaşları arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

1. Paydaşlardan gelen talepler karar verme süreçlerinde dikkate alınmalı ve karşılanmalıdır.

2. Taleplerini anlamak ve organizasyona katkı sağlamak amacıyla, paydaşlar ile iletişimde olunmalıdır.
3. Paydaşların ihtiyaçlarına ve kapasitelerine karşı yönetici davranışlarını ve çeşitli yönetim uygulamalarını adapte etmeye çalışmalıdır.
4. Paydaşlardan bağımsız olmadıklarını ve birbirlerine sağladıkları fayda ve karşılıklı olarak üstlendikleri riskleri dikkate almalıdırlar.
5. Faaliyet riskini azaltmak için diğer kamu ve özel kuruluşlarla işbirliği yapmanın yollarını aramalıdır.
6. Topluma zarar verecek veya riske atacak faaliyetleri engellemeye çalışmalıdır.

Freeman ve arkadaşları (2010) paydaş odaklı yönetimin kurumların performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Manetti ve Toccafondi (2014) kar amacı gütmeyen işletmeler için sürdürülebilir bir içerik analizi yöntemi ile paydaşların kuruma olan katılım rolünü araştırmışlardır. Evliyaoğlu ve Hemedoğlu (2012) finansal olmayan performans üzerinde paydaşların katılımının önemli bir yeri olduğunu vurgulamışlardır. Harrison ve Wicks (2013) paydaş teorisinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmış ve paydaşların etkin desteği ve katılımının firmaya oldukça fazla katkı sağlayacağını ortaya koymuşlardır. Ward ve Chapman (2008) büyük çaplı projelerde paydaşların, sorunların ve belirsizliğin temel kaynağı olduğunu vurgulamışlardır.

PAYDAŞ TEORİSİ

İşletme literatüründe iş etiği ve stratejik yönetim alanlarını birleştiren paydaş teorisi, Edward Freeman (1984) tarafından "Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı (Strategic Management: A Stakeholder Approach" adlı kitabında ileri sürülmüştür. Geleneksel paydaş görüşüne göre, işletmenin hissedarları (sahipleri) en fazla öneme sahip olduklarından değer yaratabilmek için onların ihtiyaçları öncelikli olarak yerine getirilmelidir. Paydaş teorisi ise çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve politik gruplar gibi diğer paydaşların da dikkate alınması gerekliliğini vurgular.

Paydaş teorisinin temel felsefesine göre, paydaşlar ile kurulan ilişkilerin güçlü olması ortak amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıracak, ilişkilerin zayıf olması ise bu amaçların gerçekleştirilmesini zorlaştıracaktır. Bu bağlamda teorisinin öncelikli olarak cevap vermesi gereken iki soru ortaya çıkmaktadır: Bunlardan birincisi, işletmenin amacının ne olduğu; ikincisi ise paydaşlara karşı olan sorumluluklarının ve beklentilerinin neler olduğudur. Özetle paydaş teorisi, kurumlarla paydaşları arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bu ilişkinin güçlendirilmesini sağlayarak da işletmenin amaçlarına daha etkin ulaşarak rekabet avantajı sağlama amacında olduğu öne sürülebilir.

Donald ve Preston (1995) paydaş teorisini tanımlayıcı, araçsal ve normatif olmak üzere üçe ayırarak ele almıştır. Tanımlayıcı paydaş teorisi, işletmenin tüm faaliyetlerinin genel bir akışını çıkartarak bu işleyişte paydaşların tutumları doğrultusunda çıkarımlar yapılmaktadır. Araçsal paydaş teorisi, işletmelerin belirli davranışlarının yarattığı sonuçları tasvir etmeye çalışır. X olayının gerçekleşmesi için Y olayının şartlarını yerine getirmek gerekiyorsa, Y olayı X olayına ulaşabilmek için kullanılan bir araçtır (Jones, 1995). Normatif (kural koyucu) paydaş teorisi ise işletmeler için öne sürülen etik kurallar doğrultusunda işletmenin amaçlarını ve kullandığı araçları neden kullandığını açıklayan bir anlayıştır (Donald ve Preston, 1995). Özetle, hangi açıdan bakılırsa bakılsın paydaşların işletmeler için önemli olduğu ve çeşitli düzeylerde beklentilerinin karşılanması gerekliliği vurgulanmaktadır.

YÜKSEKÖĞRETİMDE PAYDAŞ ANALİZİ

Üniversiteler özelinde değerlendirildiğinde; üniversitelerin endüstri, sivil toplum kuruluşları, ar-ge merkezleri ve diğer tüm paydaşları ile ilişkide olan açık sistemler olduğu görülmektedir. Bilgi talebini ortaya çıkarmak, araştırma faaliyetlerini yönetmek, bilgiyi transfer etmek, bilgi üretmek vb. faaliyetleri hayata geçirmek için çevreleri ile işbirliği yapmalıdırlar (Mader ve arkadaşları, 2013). Trencher ve arkadaşları (2013) yaptıkları araştırmada birçok üniversitenin sürdürülebilirliğini arttırmak için paydaşları ile işbirliği yapmaya başladığını belirtmişlerdir.

Belash ve arkadaşları (2015) üniversiteler için paydaşları belirlemede üniversitelerin yarattığı iki temel değeri esas almıştır: “*Toplumsal eğitim ihtiyacını karşılamak için eğitim programları sunmak*” ve “*toplumsal iş gücü ihtiyacını sağlamak için farklı eğitim düzeylerinde mezunlar vermek*”. Paydaş analizi perspektifinde bu faaliyetler değerlendirildiğinde üç temel inceleme alanını vurgulamışlardır. Bunlar;

1. Eğitim sürecinde öğrencilerin üniversite eğitimden memnuniyet derecelerinin,
2. Mezunların mezun oldukları programlardan memnuniyet derecelerinin ve
3. Kurumların mezun olmuş öğrencilerin bilgi ve yeteneklerinden memnuniyet derecesinin değerlendirilme gerekliliğidir.

Dentoini ve Bitzer (2015) yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilir bir gelişme için paydaşların dikkate alınması gerekliliğini gösteren bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarının en temel bulgusu bilgi üreten ve yayan üniversitenin örgütsel amaçlarına ulaşması sürecinde birçok paydaşla birebir ilişkili olduğudur. Kettunen (2015) paydaşların beklentileri değiştiğinde yüksek eğitim yapan kurumların bu değişimi değerlendirerek, amaçlarını ve süreçlerini bu doğrultuda değiştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca çevrimiçi bir platform ile paydaşların üniversitelerin tüm yönetsel süreçlerine devamlı ve sistematik olarak dâhil edilmeleri gerekliliği de görülmektedir (Kuzu ve arkadaşları, 2013). Lämsiluoto ve arkadaşları (2013) Finlandiya'daki bir üniversitede yaptıkları araştırmada paydaşların performans yönetimi üzerindeki etkisini araştırırken en fazla kaynak sağlayan paydaşın ve kilit performans kriterlerini belirlemede öncelikli etkiye sahip olduğunu gözlemlemişlerdir.

İç ve dış paydaşların etki ve öncelikleri üniversiteler açısından farklılık göstermektedir. Şöyle ki; iç paydaşlar üniversitenin misyonunun ve üniversite birimlerince gerçekleştirilecek faaliyetlerin planlanmasında öncelik sahibi olurken, dış paydaşlar üniversitelerin hangi alanlarda ve hangi ölçüde iş dünyasını etkileyeceklerinin planlanmasında öncelik sahibidir. Bütünsel bir başarı ancak kurumun tüm paydaşlarının (hem iç hem de dış paydaşlarının), ortak bir hedef olarak kurum başarısına katkıda bulunması ile mümkündür (Axelsson ve arka-

daşları 2013). Paydaşlar üniversitenin sürdürülebilir değer yaratma sürecinde ait oldukları gruplara göre farklı roller üstlenirler. Bu bağlamda da her birinin etki derecesi ve yarattığı değer farklılık göstermektedir.

Brown (1999) öğrenciler, devlet çalışanları ve öğrenim kadrosunu dikkate alarak yükseköğretim kurumları ile paydaşları arasında sistematik bir yaklaşım ortaya koymuştur. Çalışmasında yükseköğretim kurumları ve paydaşları arasındaki ilişkinin hayati bir önem taşıdığını vurgulamıştır.

Baldwin (2002) yükseköğretim kurumlarında paydaş algısını ölçmek için toplam kalite yönetimi yaklaşımını kullanmıştır. Çalışma kapsamında: Akademik personel, diğer kurum çalışanları, üst düzey üniversite yöneticileri ve yerel halk paydaş olarak belirlenmiş ve bir deney tasarımı gerçekleştirilmiştir. Önerilen modelin test sonuçlarının, paydaşlarla olan ilişkinin yükseköğretime önemli bir katkı sağladığını gördüklerini vurgulamıştır. Williams (2002) öğrencileri dikkate alan teorik bir paydaş analizi çalışması yapmıştır. Çalışma öğrenci memnuniyetini ve bu memnuniyeti sağlamak için neler yapılması gerektiğini kapsamıştır. Yazar öğrenci memnuniyetinin ölçülmesinin çok önemli bir yönetim aracı olduğunu vurgulamıştır.

Roberts (2004) yükseköğretimde toplum, öğrenciler ve öğretim kadrosunu dikkate alan bir paydaş analizi çalışması yapmıştır. Yazar bu üç paydaş dikkate alarak yükseköğretimdeki değişimin tarihsel olarak ele almış ve paydaşlarla yükseköğretim arasındaki ilişkide güven ve etîğin önemini ortaya koymuştur.

Engwall (2007) yapmış olduğu sosyal sistemleri temel alan kuramsal çalışmada, üst düzey yükseköğretim yöneticilerini, firmaları ve devleti paydaş olarak tanımlamıştır. Devlet ve piyasaların üniversiteler üzerindeki etkisini araştırmış ve bunlarla kurulacak iyi ilişkinin önemini vurgulamıştır. Jongbloed ve arkadaşları (2008) hükümet, yerel topluluklar ve firmaların paydaş olarak ele alındıkları çalışmada yükseköğretimlerin toplum ile birbirlerine bağlı ve karşılıklı ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Trustrum ve Wee (2007) yükseköğretimde ilişkisel pazarlama üzerine çalışmışlardır. Öğrencilere yönelik gerçekleştirilen ilişkisel pazarlamayı, gelişmelere adaptasyonu sağlayarak öğrencileri elde tutma olarak tanımlamışlardır. Watson (2007) akademik personeli, yerel toplumu, öğrencileri ve diğer yükseköğretim çalışanlarını dikkate alarak yükseköğretim ile mensuplarının

toplumla ilişki seviyelerini analiz eden teorik bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında etik üniversite ile yerel toplum ilişkisi için on öneride bulunmuştur.

Okunoye ve arkadaşları (2008) yükseköğretimlerde kurumsal kaynak planlamasında paydaşların etkisini ölçen bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında üst düzey yöneticileri, öğrencileri, akademik personeli ve diğer çalışanları paydaş olarak belirlemişler ve başarılı bir kaynak yönetiminin iç paydaşlarla sağlanacak iyi ilişkilere dayandığını ortaya koymuşlardır.

PAYDAŞ ANALİZİ YÖNTEMLERİ

Achterkamp ve Vos (2008) paydaşların belirlenmesinin bir başlangıç adımı olmasına rağmen paydaşların ayrıştırılması ve kategorize edilmesinde oldukça kritik önemde olduğunu vurgulamışlardır. Roberts ve arkadaşları (2008) paydaş analizinin 3 temel adımını aşağıdaki gibi belirtmiştir. Bunlar;

1. Paydaş gruplarının belirlenmesi ve odak sorunla ilgili özelliklerin tanımlanması,
2. Her bir paydaş için güncel durumun belirlenmesi ve
3. Sorun üzerinde göreceli olarak paydaşların etkisidir.

Aaltonen ve arkadaşları (2008) paydaş analizinin 8 temel etki stratejisini: “kaynak yaratma”, “güvenilirlik yaratma”, “eğilim yaratma”, “koalisyon yaratma”, “iletişim”, “mücadeleyi yükseltme”, “doğrudan stopaj” ve “dolaylı stopaj” olarak tanımlamışlardır.

Paydaş Sınıflandırması

Paydaş analizinde, paydaşların belirlenmesinden sonraki adım paydaş sınıflandırmalarının yapılmasıdır. Paydaşların sınıflandırılması onlarla nasıl iletişim kurulacağını ve işletmenin faaliyetlerinin sonuçları açısından hangi gruplarla fikir birliğine varılması gerektiğini anlamaya yarayacak olan büyük resmi göstermektedir. Özetle kime nasıl davranacağımızın haritası olacaktır.

Literatürde sınıflandırma yaparken kullanılan haritalama tekniğini farklı uygulamaları söz konusudur. Sundin ve arkadaşları (2010), performans yönetim

sisteminde, paydaş haritalarını oluşturmak için dengeli sonuç kartının (balance score card) kullanılarak değerlendirilmesinin, farklı amaçların kıyaslanabilirliğini sağlayacağını vurgulamışlardır. Kettunen (2015) çalışmasında uygulamalı bilimler, tam zamanlı öğretim üyeleri, diğer personel ve öğrencileri iç paydaş, iş ortakları ve müşterileri ise dış paydaş olarak belirlemiştir. Belirlenen paydaşların analizinde, paydaş haritalarının oluşturulması tekniği, dengeli sonuç kartını kullanarak stratejik planlamada kullanmıştır.

Literatürde var olan bir diğer paydaş haritalandırma yönteminin iki boyutlu matrislendirmeye olduğu görülmüştür. Dört parçaya bölünmüş olan matriste “Players = Oyuncular” kurum stratejilerini en üst seviyede etkileyen ve kurumun aktivitelerinden en üst seviyede etkilenenler olarak tanımlanmıştır. “Subjects = Konu” etkisi az fakat ilgili olanlar için tanımlanmıştır. “Context setters = Kapsam düzenleyici” organizasyonun geleceğinde önemli bir güce sahip olan potansiyel paydaşlardır ve “Crowd = Toplumsal grup” organizasyondan menfaati düşük ve aynı zamanda kendi gücü de düşük olan paydaşlardır. Paydaş haritalama yöntemi, Mendelow’un (1981) çevre inceleme kavramından yola çıkarak Johnson ve Scholes (1999) tarafından geliştirilmiştir. Paydaşların belirlenmesinde, menfaat ile paydaşın kurum üzerindeki etkisini (gücünü) eşleştiren iki boyutlu matris Şekil 5’de görülmektedir.

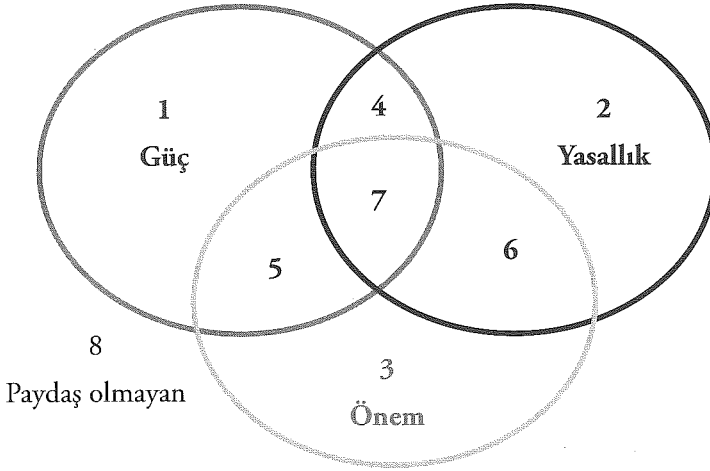
Yüksek	İsteklerini Tatmin Et	Kilit Oyuncular
	En Az Çaba Gösterilen Paydaşlar	Bilgilendir
Güç	Düşük	Yüksek
	İlgi Seviyesi	

Şekil 5: Güç/Menfaat Matrisi

- i. İsteklerini tatmin et (Keep satisfied): İşletmenin sonuçlarını ve kararlarını etkileme gücü yüksek ama menfaati düşük paydaş grubudur. Bu gruba kurumsal yatırımcılar gibi yasal ilişkilere sahip paydaşlar örnek verilebilir. Bu paydaşlar genelde pasiftirler ancak etkileme güçleri yüksek olduğundan ihtiyaçlarının ve beklentilerinin incelenmesi ve karşılanması gerekmektedir.
- ii. Kilit paydaşlar (Key players): Menfaati de etkileme gücü de yüksek olan en önemli paydaş grubudur. Bu paydaşlar konu ile ilgili tüm kararlara dâhil edilmelidir.
- iii. Bilgilendir (Keep informed): İşletmeyi etkileme gücü düşü ama menfaati yüksek olan paydaşlardır. Örneğin bir inşaat projesinin çevresinde yaşayanlar projeyi etkileyemez ama menfaatlerini etkileyebilir. Bu paydaşlar güçlü düşmanlardan ya da işbirliği kurulabilen gruplardan oluşur. Bu paydaş grubuyla etkin bir iletişim ve bilgilendirme süreci gereklidir.
- iv. En az çaba gösterilen paydaşlar (Minimal effort): Düşük menfaat ve düşük etki gücüne sahip paydaş grubu gerektiğinde bilgilendirilen ancak kendilerine fazla yatırım yapılması gerekmeyen paydaşlardan oluşur.

Bir başka paydaş sınıflandırma yöntemi iki boyutlu matrisin yanı sıra Mitchell ve arkadaşlarının (1997) öne sürdüğü üçlü döngü yöntemidir. Paydaşlar en fazla iki veya üç özelliği ile karşılaştırıldığında en iyi yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Winch ve Bonke, 2002). Üçlü döngü yönteminin paydaşın tüm profilini gözlemlemede ikili matrise göre daha etkin bir yöntem olduğunu söylemek mümkündür. Bu yöntemde paydaşlar güç, yasallık ve zorunluluk kategorilerine sahip olma durumlarına göre sınıflandırılmışlardır. **Güç**, bir grubun başkalarının iradelerini etkileyebilme becerisine sahip olmasıdır. **Yasallık**, sosyal yapının normları, değerleri, inanışları ve tanımları doğrultusunda kurumların faaliyetlerinin istenilir, uygun ve kabul edilebilir olmasına yönelik genel varsayımlar ve tahminlerdir (Mitchell vd., 1997). Freeman'ın (1997) bu konuya yaklaşımı belirli paydaşlara zaman harcamanın maliyetini değerlendirmiş ve eğer işletmenin faaliyetlerini etkileyen (önemli) bir paydaşa kaynakları onların

isteklerine yönlendirmeyi önermiştir. **Önem**, hangi paydaşların en kısa sürede ihtiyaçlarının giderilmesine ihtiyacı olup olmadığıdır. Burada zaman önceliğinden değil paydaş ile kurulan ilişkinin kritikliğinden bahsedilmektedir (Mitchell ve arkadaşları, 1997). Güç, yasallık ve önem boyutlarıyla oluşturulan paydaş tipolojisi Şekil 6'da görülmektedir.



Şekil 6: Paydaş Tipoloji Modeli

Modelde görüldüğü gibi 7 farklı paydaş sınıfı bulunmaktadır. Birinci bölgede bekler durumda, 2: isteğe bağlı, 3: talepkâr, 4: baskın, 5: tehlikeli, 6: bağımlı ve 7: eksiksiz ilgi gerektiren paydaşlar yer almaktadır. İşletmeler faaliyetleri doğrultusunda bu paydaşların beklentilerini ne derece karşılayacaklarını ve ilişkilerini nasıl geliştireceklerini modeldeki 7 sınıfa bakarak belirleyebilirler.

Üniversitelerde Kullanılan Paydaş Analizi Yöntemleri

Bryson (2004) yapmış olduğu çalışmada birçok yazarın çalışmasını dikkate olarak paydaşları tanımlamada sistematik bir paydaş belirleme tekniği ortaya koymuştur:

1. **Temel paydaş analizi:** bu teknik birden çok sıralı adım gerektirmektedir. Bunlar:
 - a) Potansiyel paydaşlar için bir liste hazırla,
 - b) Her bir paydaş için ayrı bir sayfa oluştur,
 - c) Her bir sayfaya ilgili paydaşın adını ver ve sayfayı iki sütuna böl,
 - d) Birinci sütunu hangi paydaşın üniversiteyi değerlendirebileceği kriterle tamamla,
 - e) Paydaşların üniversite hakkında sahip olduğu vizyonu tanımla (iyi-kötü),
 - f) Her bir paydaşın beklentilerini karşılamak için neler yapılabileceğini tanımla,
 - g) Çeşitli paydaşlar için, uzun dönem muhtemel sorunları tanımla.
2. **Güce karşı ilgi çizelgesi:** Bu yöntemle, her bir paydaş ve paydaş grubunun çizelge üzerinde tanımlanması ve simgelenmesi gerekir. İki eksenli şekilde i) Güç eksenini (az/çok) ve ii) ilgi eksenini (az/çok) olarak tanımlamak mümkündür. Böyle bir çizelge oluşturmak her bir paydaş grubunun stratejik ittifak ve aksiyonların oluşturulabilmesi için bir görsel tasvir sağlar.
3. **Katılım Planlama Matrisi:** Bu yöntem farklı paydaşların yükseköğretim kurumuna katılımlarını ve yükseköğretim aksiyonlarını tanımlamak için bir sınıflandırma ve tanımlama sağlar.
4. **Paydaşların karşılıklı ilişki diyagramı:** Bu diyagram yükseköğretim kurumu ile ilişkide olduğu paydaşa yönelik olarak belirleyeceği aksiyonları görsel olarak tanımlamayı sağlar. Diyagram paydaşlarla var olan ilişkiyi aksiyonlara veya konulara göre tanımlar.
5. **Paydaş problemleri için çerçeve:** Yükseköğretim kurumunun karşı karşıya kaldığı her bir problem için paydaşlar, güçlerine ve negatif/pozitif pozisyonlarına göre sınıflandırılırlar. Bu yöntem sayesinde paydaşların hangisinin zayıf, hangisinin güçlü bir destekçi olduğunun yanı sıra az veya çok karşıt oldukları tespit edilir.

6. Paydaş etki diyagramı: Bu diyagram ile paydaşların birbirlerine olan etkisi ortaya çıkartılır. Bu yöntem sayesinde etkisi en fazla olan ve en önemli paydaş tanımlanır.

Marmara Üniversitesi paydaş analizi yapılırken nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı bütünsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan veri toplama yöntemleri arasında; derinlemesine mülakat, anket, odak grup görüşmeleri, beyin fırtınası ve ikincil veriler yer almaktadır. İstatistiki testlerden ve içerik analizinden de verilerin analiz edilmesi aşamasında yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan 4 aşamalı araştırma süreci (Mitchell ve arkadaşları, 1997) ve her bir aşamada kullanılan yöntem şu şekildedir:

I. AŞAMA: Muhtemel paydaşların belirlenmesi

Üniversitemizin başarısını doğrudan ilgilendiren kurum ve birimler hangileridir? sorusunun cevabı aranmaktadır. Bu aşamada kullanılan yöntem;

- *İkincil verilerden yararlanma:* Konu ile ilgili literatür ve daha önceden yapılan benzer çalışmalar incelenmiştir. Başta en yakın rakipler olmak koşuluyla tüm devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan paydaşlar değerlendirilmiştir. Rakiplerin tespit edilmesi bilimsel yöntemlerle yapılan üniversiteler analizi kapsamında belirlenmiştir. Çalışma sonucunda muhtemel paydaş listesi oluşturulmuştur.

II. AŞAMA: Paydaşların tespit edilmesi ve kritik (önem derecesi yüksek) paydaşların seçilmesi

Belirlenen muhtemel paydaş listesinden paydaşlar sınıflandırılacaktır. Üniversitemiz için paydaş listesi belirlenecek ve önem derecesi yüksek paydaşlar seçilecektir. Bu aşamada kullanılan yöntemler;

- *Mülakat:* Öncelikli olarak Üniversite üst düzey yöneticileri Rektör ve Rektör yardımcılarıyla yapılan derinlemesine mülakatlarla üniversite paydaşlarının belirlenmesi ve paydaşlık durumuna, stratejik etki ve önem derecelerine göre sınıflandırılması istenmiştir.
- *Anket:* Geliştirilen muhtemel paydaş listesi mülakat sonuçları doğrultusunda düzenlenip kontrol edilerek soru formu haline getirilmiştir. Üni-

versite yöneticileri ile görüşmelerde yarı-yapılandırılmış soru formları doldurulmuş ve eklemek istedikleri paydaşlar ve onlara dair önem, etki dereceleri belirlenecektir. Ayrıca 55 kişilik strateji geliştirme komisyonuna elektronik ortamda soru formunu gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir.

- *İçerik analizi:* Mülakat sonuçları ve anketlere eklenilmesi beklenen açık uçlu sorular içerik analiziyle değerlendirilmiş ve paydaş listesi son haline getirilmiştir.

Paydaşlar için yapılabilecek muhtemel sınıflandırmalardan ilki iç ve dış paydaş şeklinde olabilir. Tablo 2’de paydaşlık durumuna göre değerlendirme ölçeği örneği görülmektedir:

Tablo 2: Paydaşlık durumuna göre sınıflandırma

	İç Paydaş	Dış Paydaş	Paydaş Değil
Akademik Personel			
İdari Personel			
Emekli Personel			
Aday Öğrenciler			
Üniversitemiz Öğrencileri			
Aday Öğrenci Aileleri			
Üniversitemiz Öğrenci Aileleri			
YÖK			
Üniversitelerarası Kurul			
ÖSYM			
Milli Eğitim Bakanlığı			
Maliye Bakanlığı			
Sağlık Bakanlığı			

Hangi paydaşın/paydaşların çok önemli hangilerinin az önemli olduğu tespit edilecektir. Tablo 3’de önem sıralamasına göre oluşturulan değerlendirme ölçeği örneği görülmektedir:

Tablo 3: Paydaşların etki derecelerine göre sınıflandırılması

	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Hizmet Alan
Akademik Personel			
İdari Personel			
Emekli Personel			
Aday Öğrenciler			
Üniversitemiz Öğrencileri			
Aday Öğrenci Aileleri			
Üniversitemiz Öğrenci Aileleri			
YÖK			
Üniversitelerarası Kurul			
ÖSYM			
Milli Eğitim Bakanlığı			
Maliye Bakanlığı			
Sağlık Bakanlığı			

Paydaşların üniversitemize stratejik etki derecesine göre sınıflandırılması ise 3 farklı grubu içerebilir. Bu durumda paydaşların Temel ortak, Stratejik ortak, Hizmet alan olup olmadıklarını tespit etmeye yönelik soru formu örneği Tablo 3'de görülmektedir. Ancak öncelikli olarak bu kavramların açıklamaları şu şekildedir:

- Temel ortak: Bir kuruluşun yaşamını sürdürebilmesine veya rekabet üstünlüğü sağlamasına yardım edecek ana kuruluşlardır.
- Stratejik ortak: Bir kuruluşun belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yaptığı diğer bir kuruluştur.
- Hizmet alan: Kurumun ürettiği mal ya da hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup ya da kurumlardır.

Tablo 4'de paydaşların önem derecelerine göre değerlendirme ölçeği örneği görülmektedir:

Tablo 4: Paydaşların önem derecelerine göre sınıflandırılması

	Çok Önemli	Önemli	Az Önemli	Önemli Değil
Akademik Personel				
İdari Personel				
Emekli Personel				
Aday Öğrenciler				
Üniversitemiz Öğrencileri				
Aday Öğrenci Aileleri				
Üniversitemiz Öğrenci Aileleri				
YÖK				
Üniversitelerarası Kurul				
ÖSYM				
Milli Eğitim Bakanlığı				
Maliye Bakanlığı				
Sağlık Bakanlığı				

Bu süreçte tüm sınıflandırmalar sonucunda üniversitenin önemli, stratejik önemi (etki derecesi) yüksek iç ve dış paydaşları belirlenmiş olacaktır.

III. AŞAMA: Paydaş beklentilerinin belirlenmesi

Paydaş listelerinde kritik paydaşların belirlenmesinden sonra bizim için stratejik değer yaratabilecek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek önemli ya da kritik olarak adlandırabileceğimiz paydaşların üniversitemizden beklentileri tespit edilmiştir. Böylelikle paydaşlarımıza yaratacağımız değeri maksimum hale getirebilecek ve eğer aksayan birtakım sorunlar varsa bunları düzenleyip geliştirme imkânı bulunacaktır. Bu aşamada kullanılan yöntemler;

- *Odak grup görüşmeleri:* Belirlenen stratejik etki ve önem derecesine göre kategorize edilen paydaşlar ile odak grup toplantıları yapılarak paydaşların üniversiteden beklentileri belirlenmiştir. Odak grup görüşmelerinin kurumun büyüklüğü/küçüklüğü, yapısı ve içinde bulunduğu ilişkiler ağı düşünüldüğünde önemli olarak değerlendirilen bütün paydaşlarla yapılması önerilebilir. Eğer bütün önemli paydaşlarla görüşülmeyecekse “çok önemli” ya da stratejik anlamda kritik olarak adlandırılacak paydaşlarla görüşmeler de yapılabilir.

- *İçerik analizi:* Odak grup görüşmelerinde kayıt cihazıyla kaydedilen konuşmalar ve alınan notlar içerik analizine tabii tutularak ve sonuçlar yorumlanacaktır.

IV. AŞAMA: Paydaşların etki dereceleri, önem dereceleri ve beklentileri dikkate alınarak Üniversitenin paydaşlara ilişkin güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaşabileceği fırsat ve tehditlerin belirlenmesi:

Etki ve önem dereceleri yüksek olan dış paydaşların beklentileri kurum için fırsat ya da tehdit oluşturabilir. Paydaşların beklentilerine cevap verebilme kapasite ve yetkinliklerinize göre de güçlü ve zayıf yönleriniz değişebilir. Bu nedenle üniversite paydaşlarıyla ilişkilerin, etki derecelerinin ve iç ya da dış paydaş olma durumlarının belirlenmesi ve tanımlanması önemlidir.

- Bu aşamada ikincil verilerden yararlanma, proje üyeleriyle beyin fırtınaları, gerektiği durumlarda üniversitemiz stratejik birimleri ya da üst düzey yöneticileriyle görüşmeler yapılarak paydaşlarla ilgili SWOT analizi boyutları tamamlanarak raporlanmıştır.

SONUÇ

İdari ve akademik personel, aday- mevcut ve mezun öğrenciler, yükseköğretim kurumları, Bakanlıklar vb. birçok paydaşın beklentilerine ve ihtiyaçlarına önem veren bir felsefeyi temel alan Paydaş Teorisi sosyal bilimlerde etik ve stratejik yönetim alanlarının temel kesişim konusudur. Bu teorik temelde paydaş analizi ve paydaşların yönetimi kapsamında yapılmış birçok araştırma vardır ancak bunların çoğunluğunun, özel sektöre ait yapılmış çalışmalar olduğu ve özellikle proje özelinde dikkate alındığı görülmüştür. Kar amacı gütmeyen işletmelerde yapılmış paydaş analizlerinin oldukça sınırlı olduğu ve var olanlarının paydaşların belirlenmesi (genelde iç ve dış olarak) aşamasından sonraki aşamalarının kapalı olduğu görülmüştür. Paydaşların sayısının fazlalığı, ilişkilerin karmaşıklığı ve araştırma yöntemlerinin geçerlilik ve güvenilirlik gibi sorunlar paydaş analizi sürecinin tamamlanmasını zorlaştırmaktadır. Özellikle birincil paydaşların beklentileri karşılanmadığı için kurumdan uzaklaşmaması amacıyla sürecin paydaşların sınıflandırılması ve beklenti-htiyaçlarının tespit edilmesi

Freeman (1984) paydaşlara yönelik geliştirilen stratejileri tehdit ve işbirliği potansiyeline göre iki eksenli dört boyutlu bir matriste değerlendirmiştir. Buna göre; i) Yüksek işbirliği ve yüksek tehdit potansiyeli olanları Etkileme stratejisi, ii) Yüksek işbirliği ve düşük tehdit potansiyeli olan paydaşlar için Saldırı stratejisi, iii) Düşük işbirliği ve yüksek tehdit potansiyeli olanlara karşı Savunma stratejisi ve iv) Düşük işbirliği ve düşük tehdit potansiyeli olanlara Nüfuz etme stratejisi şeklinde sıralanmaktadır.

Marmara Üniversitesi örneğindeki strateji geliştirme modelinde (Şekil 3) de görüldüğü gibi paydaş analizi, dış çevre (PESTLE ve Üniversiteler) ve iç çevre (Değer zinciri ve yetkinlik) analizlerinin tam ortasında yer almaktadır. Bunun nedeni paydaş analizinin hem dış hem iç çevre ile ilgili fırsat-tehdit ve üstünlük-zayıflık belirleyebilme potansiyelidir. Sürdürülebilirlik çerçevesinde paydaşların beklentileri ve ihtiyaçlarının karşılanması önemli kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da paydaş analizinin kamu kuruluşları dâhil tüm kurumlarda uygulanması gerekliliğini karşımıza çıkartmaktadır. Bu bağlamda yukarıda açıklandığı üzere bilimsel bir yöntem izlenerek gerçekleştirilecek paydaş analizi, yükseköğretim kurumlarının herkesin içinde bulunduğu şartları iyileştirmeyi amaçladığı gruplar tarafından yönetilmesi felsefesini sürdürecektir. Ayrıca rekabet dünyasının gereklerinden bir olarak doğru stratejik adımlar atmayı sağlayacak kuruma sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Aaltonen, K. (2011). Project Stakeholder Analysis as an Environmental Interpretation Process, *International Journal of Project Management*, 29: 165–183.
- Aaltonen, K., Jaakko, K., Tuomas, O. (2008). Stakeholder Salience in Global Projects, *International Journal of Project Management*, 26: 509–516.
- Achterkamp, M.C., Vos, J.F.J. (2008). Investigating the Use of the Stakeholder Notion in Project Management Literature: A Meta-Analysis, *International Journal of Project Management*, 26: 749–757.
- Axelsson, K., Melin, U., Lindgren, I. (2013). Public E-services for Agency Efficiency and Citizen Benefit-Findings from A Stakeholder Centered Analysis, *Government Information Quarterly*, 30(1): 10-22.
- Baldwin, L. (2002). Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions. Masters thesis, New Mexico State University, Las Cruces, NM.
- Belash, O., Popov, M., Ryzhov, N., Ryaskov, Y., Shaposhnikov, S., Shestopalov, M. (2015). Research on University Education Quality Assurance: Methodology and Results of Stakeholders' Satisfaction Monitoring. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 214: 344-358.
- Bratt, C., Hallstedt, S., Robèrt, K. H., Broman, G., Oldmark, J. (2013). Assessment of Criteria Development for Public Procurement from A Strategic Sustainability Perspective, *Journal of Cleaner Production*, 52: 309-316.
- Brown, S. (1999). A Systemic Perspective on Higher Education in The United Kingdom, *Systems Research and Behavioral Science*, 16(2): 157–169
- Bryson, J. M. (2004). What to do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques, *Public Management Review*, 6(1): 21–53.
- Davis, K. (2014). Different Stakeholder Groups and Their Perceptions of Project Success, *International Journal of Project Management*, 32(2):189-201.
- Dentoni, D., Bitzer, V. (2015). The Role(s) of Universities in Dealing with Global Wicked Problems Through Multi-Stakeholder Initiatives, *Journal of Cleaner Production*. 106: 68-78
- Engwall, L. (2007). Universities, The State and The Market: Changing Patterns of University Governance in Sweden and Beyond, *Higher Education Management and Policy*, 19(3): 87–104.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C, Parmar, B., de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of The Art*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Harrison, J. S., Wicks, A. C. (2013). *Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance*, *Business Ethics Quarterly*, 23(1): 97-124.
- Jongbloed, B., Enders, J., Salerno, C. (2008). *Higher Education and Its Communities: Interconnections, Interdependencies and A Research Agenda*, *Higher Education*, 56(3): 303-324.
- Kettunen, J. (2015). *Stakeholder Relationships In Higher Education, Tertiary Education and Management*, 21(1): 56-65.
- Kuzu, Ö.H., Gökbel, H., Güleş, H.K. (2013). *Developing Sustainable Relations with Internal and External Stakeholders in Universities: Vision And Mission Views*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 103: 281-289.
- Lämsiluoto, A., Järvenpää, M., Krumwiede, K. (2013). *Conflicting Interests but Filtered Key Targets: Stakeholder and Resource-Dependency Analyses at a University of Applied Sciences*, *Management accounting research*, 24(3): 228-245.
- Mader, M., Mader, C., Zimmermann, F.M., Gorsdorf-Lechevin, E., Diethart, M. (2013). *Monitoring Networking between Higher Education Institutions and Regional Actors*, *Journal of Cleaner Production*. 49: 105-113
- Manetti, G., Toccafondi, S. (2014). *Defining the Content of Sustainability Reports in Nonprofit Organizations: Do Stakeholders Really Matter?*, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 26: 35-61.
- Mendelow, A. (1981). *Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept*, *The International Conference on Information Systems Proceeding*, Cambridge.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining Principle of Who And What Really Counts*, *Academy of Management Review*, 22: 853-886.
- Moraru, L. (2012). *Academic Internal Stakeholder Condition: A Comparative Approach*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69: 54-72.
- Okunoye, A., Frolick, M., Crable, E. (2008). *Stakeholder Influence and ERP Implementation in Higher Education*, *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 10(3): 9-38

- Poplawska, J., Labib, A., Reed, D. M., Ishizaka, A. (2015). Stakeholder Profile Definition and Salience Measurement With Fuzzy Logic and Visual Analytics Applied To Corporate Social Responsibility Case Study, *Journal of Cleaner Production*, 105: 103-115.
- Roberts, M., Hsiao, W., Berman, P., Reich, M. (2008). *Getting Health Reform Right: A Guide to Improving Performance and Equity*, Oxford University Press.
- Roberts, R. (2004). The Quest For Appropriate Accountability: Stakeholders, Tradition and The Managerial Prerogative in Higher Education, *Studies in Christian Ethics*, 17(1): 1-21.
- Scholl, H., Jochen J. (2004). Applying Stakeholder Theory to E-Government: Benefits and Limits, *ACM International Conference Proceeding Series*, 262: 1-10.
- Sundin, H., Granlund, M., Brown, D.A., 2010. Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard. *European Accounting Review*, 19(2): 203-246
- Szwajkowski, E. (2000). Simplifying the Principles of Stakeholder Management: The Three Most Important Principles, *Business and Society*, 39(4): 379-396.
- Trencher, G.P., Yarime, M., Kharrazi, A. (2013). Co-creating Sustainability: Crosssector University Collaborations for Driving Sustainable Urban Transformations, *Journal of Cleaner Production*, 50: 40-55.
- Trustum, L., Wee, S. (2007). Relationship Marketing Strategy in Higher Education, UCTI Working Paper, WP-07-02, UCTI, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Ward, S., Chapman, C., (2008). Stakeholders and Uncertainty Management in Projects, *Construction Management Economics*, 26: 563-577.
- Watson, D. (2007). The University and Its Communities, *Higher Education Management and Policy*, 19(2): 21-29.
- Williams, J. (2002, September). The Student Satisfaction Approach: Student Feedback and Its Potential Role in Quality Assessment and Enhancement, 24th EAIR Forum.
- Winch, G., Bonke, S. (2002). Project Stakeholder Mapping: Analysing the Interests of Project Stakeholders *The Frontiers of Project Management Research*, USA: Project Managemnet Institute (PMI).