

Sayı : 32624056-602.01.01- **201**

24 /01/2019

Konu : Üniversitemizin 2020-2024 Stratejik Planın Hazırlanması

GENELGE
2018/2

Kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısını oluşturduğu 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin "Stratejik Planların Hazırlanması" başlıklı 8. Maddesinde;

"(1) Stratejik plan hazırlık süreci, stratejik plan genelgesinin yayımı ile başlatılır. Genelgede;

- a) Çalışmaların üst düzeyde sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı hususuna,
- b) Çalışmaların strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda yürütüleceği hususuna,
- c) Stratejik planlama ekibine ve kurulması halinde alt çalışma gruplarına harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi gerektiği hususuna,
- ç) Strateji Geliştirme Kurulu üyelerine, yer verilir.

(2) Stratejik planlama ekibinde harcama birimlerinin aktif biçimde temsil edilmesi zorunludur.

(3) Stratejik plan genelgesinin yayımlanmasını müteakip iki ay içerisinde stratejik planlama ekibi aşağıdaki hususları içeren bir hazırlık programı oluşturur:

a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler.

b) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi.

c) Stratejik planlama ekibi üyeleri.

(4) Hazırlık programı, üst yönetici tarafından idare içerisinde duyurulur ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na bilgi olarak gönderilir.

(5) Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol eder.

(6) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

(7) Stratejik planlarını bu Yönetmelikte belirlenen takvime uygun olarak süresinde hazırlamayan kamu idareleri, Sayıştay'a ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonuna bildirilir." hükümleri yer almaktadır.

Bu hükümler çerçevesinde; Üniversitemizin 2020-2024 dönemini kapsayan birinci Stratejik Planı'nın hazırlık çalışmalarının başladığı, 06 Aralık 2018 tarih ve 2018/1 nolu Genelge ile tüm harcama birimlerine duyurulmuştur. Üniversitemiz Stratejik Planlama Ekibi ve Stratejik Plan Hazırlık Programının hazırlanması için Makam Oluru 28.12.2018 tarih ve 32624056.020-681sayılı yazı ile verilmiştir.






T.C.
TARSUS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



Stratejik planlama sürecindeki ihtiyaçları ortaya koymak üzere; planın başlamasından sonuna kadar stratejik planlama ekibine kılavuzluk etmesi için hazırlık dönemine ilişkin faaliyetler, süreçler, aşamalar ve faaliyetler zaman çizelgesini içeren Üniversitemizin 2020-2024 Stratejik Plan Hazırlık Programı oluşturulmuştur (Ek).

Üniversitemiz 2020-2024 Stratejik Planının hazırlanması süreci devam etmekte olup, bu plan, Üniversitemizin kurumsal kimliğinin oluşturulmasına katkı sağlarken, Üniversitemizin gelecek beş yılına ve varmak istediğimiz hedeflere yol gösterecektir. Bu itibarla yürütülecek çalışmalara her türlü katkının sağlanması hususunda gerekli hassasiyetinin gösterilmesini önemle rica ederim.


Prof. Dr. Orhan AYDIN
Rektör

Ek: Stratejik Plan Hazırlık Programı (43 sayfa)

DAĞITIM
Rektörlük (Özel Kalem)
Genel Sekreterlik
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Dekanlığı
Ş.Ü. Ozan Olgu Köreke Hav.ve Uzay Bilimleri Fakültesi Dekanlığı
Teknoloji Fakültesi Dekanlığı
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü
Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu Müdürlüğü
Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü
Sağlık Bilimleri Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü
Daire Başkanlıkları

24.01.2019 Genel Sekreter V. :Doç.Dr. Mehmet İNCE 
24.01.2019 Rektör Yardımcısı :Prof.Dr. Ali DERAN 

Adres: Takbaş Mah. Kartaltepe Mevkii 33400 Tarsus/MERSİN
Telefon: 0324 627 48 04 Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat: 0324 627 48 04
Faks: 324 627 48 05
E-mail : gsekreterlik@tarsus.edu.tr

www.tarsus.edu.tr



TARSUS
ÜNİVERSİTESİ

2020-2024

STRATEJİK PLAN
HAZIRLIK PROGRAMI

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER DİZİNİ.....	i
TABLolar DİZİNİ.....	ii
1. GİRİŞ.....	1
2. AMAÇ.....	1
3. KAPSAM.....	1
4. DAYANAK.....	2
5. YÖNTEM VE SÜREÇ	2
5.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci	2
5.1.1. Planın Sahiplenilmesi	2
5.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	4
5.1.3. Hazırlık Programı	6
5.2. Durum Analizi	7
5.2.1. Kurumsal Tarihçe	8
5.2.2. Mevzuat Analizi	8
5.2.3. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	9
5.2.4. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	9
5.2.5. Paydaş Analizi	9
5.2.6. Kuruluş İçi Analiz	10
5.2.7. Akademik Faaliyetler Analizi.....	13
5.2.8. Yükseköğretim Sektörü Analizi	13
5.2.9. Çevre Analizi.....	14
5.3. Geleceğe Bakış	16
5.3.1. Misyon.....	17
5.3.2. Vizyon	17
5.3.3. Temel Değerler	18
5.4. Farklılaşma Stratejisi	19
5.4.1. Konum Tercihi.....	20
5.4.2. Başarı Bölgesi Tercihi	20
5.4.3. Değer Sunumu Tercihi.....	21
5.4.4. Temel Yetkinlik Tercihi	21

5.5. Strateji Geliştirme	21
5.5.1. Amaçlar	21
5.5.2. Hedefler	23
5.5.3. Performans Göstergeleri	25
5.5.4. Stratejiler	26
5.5.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	26
5.5.6. Maliyetlendirme.....	26
5.6. Stratejik Planın Sunulması ve Uygulanması	27
5.6.1. Stratejik Planın Yazılması, Sunulması ve Onaylanması.....	27
5.6.2. Eylem Planları	27
5.7. İzleme ve Değerlendirme	28
5.7.1. İzleme Süreci	29
5.7.2. Değerlendirme Süreci.....	30
5.7.3. Stratejik Planın Güncellenmesi.....	31
EK 1. Tarsus Üniversitesi Stratejik Plan Genelgesi (Genelge 1)	33
EK 2. Stratejik Planlama Ekibi	38
EK 3. Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları, Yürütülecek Faaliyetler ve Sorumlular	39

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci	3
Şekil 2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	4
Şekil 3. Durum Analizi Süreci	8
Şekil 4. Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci	16
Şekil 5. Farklılaşma Stratejisi Süreci	20
Şekil 6. Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki.....	22
Şekil 7. Strateji Geliştirme Süreci	23
Şekil 8. İzleme ve Değerlendirme Süreci.....	29

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Hedef Kartı Şablonu	24
Tablo 2. Eylem Planı Şablonu	28
Tablo 3. Stratejik Plan İzleme Tablosu.....	30
Tablo 4. Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu.....	31
Tablo 5. Hedef Kartı Güncellemesi	32

1. GİRİŞ

Üniversiteler genel olarak bilimsel bilgi üreten ve yayan kuruluşlar olmalarının yanı sıra bulunduğu şehre değer katan, ekonomik ve sosyal anlamda şehrin kalkınmasında öncü rol oynayan kurumlar haline gelmişlerdir. Bölgesel kalkınmanın yanı sıra, ülkenin genel kalkınma sürecinde üniversiteler, gelir akımı yaratarak ülkenin kalkınma sürecine katkı sağlamaktadırlar. Kalkınmanın önemli dinamiklerinden biri olan bilgiyi üreten üniversiteler, hem bölgesel hem de ülkenin kalkınma sürecinde önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle üniversitelerin, ülkenin kalkınma planı doğrultusunda, mevcut durumlarını analiz ederek nereye ve nasıl ulaşabilecekleri konusunda kendilerine yol çizmeleri, kısa ve uzun dönem planlarını ülkenin mali politikalarını da gözeterek geliştirmeleri oldukça önem taşımaktadır.

Tüm kamu idareleri, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesine göre; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamakla yükümlüdürler. Bu kapsamda hazırlayacağımız 2020-2024 Stratejik Planı ile üniversitemizin gelecek beş yılına ve varmak istediğimiz hedeflere ışık tutmayı, üniversitemiz kaynaklarının stratejik önceliklerimize göre etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamayı, sunduğumuz hizmetlerin kalitesini sürekli iyileştirmeyi, paydaş ve çalışanlarımızın memnuniyetini arttırmayı amaçlamaktayız.

2. AMAÇ

Tarsus Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programının temel amacı, Üniversitemizin ilk stratejik planının (2020-2024) hazırlanma sürecine rehberlik edecek programın geliştirilmesi ve tüm paydaşların katılımında Tarsus Üniversitesi'nin 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planının en uygun şekilde hayata geçirilmesini sağlamaktır. Stratejik plan hazırlık programı, stratejik plan sürecinde neler yapılacağı, yapılacaklardan kimlerin sorumlu olduğu ve sürecin nasıl yürütüleceği ile ilgili iş-zaman planını içerir.

3. KAPSAM

Tarsus Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programı, Üniversitemizin 2020-2024 Stratejik Planının hazırlanması ve uygulanması ile ilgili süreçlerin planlanmasını kapsamaktadır.

4. DAYANAK

Tarsus Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Plan Hazırlık Programı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi, Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik ile Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne dayandırılarak hazırlanmıştır.

5. YÖNTEM VE SÜREÇ

Üniversitemiz 2020-2024 stratejik planlama çalışmaları Şekil 1'de verilen sürece uygun bir şekilde yürütülecektir. Stratejik planın hazırlanması ve uygulanması süreci; stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme, eylem planları, performans programı, izleme ve değerlendirme aşamalarını içermektedir.

5.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

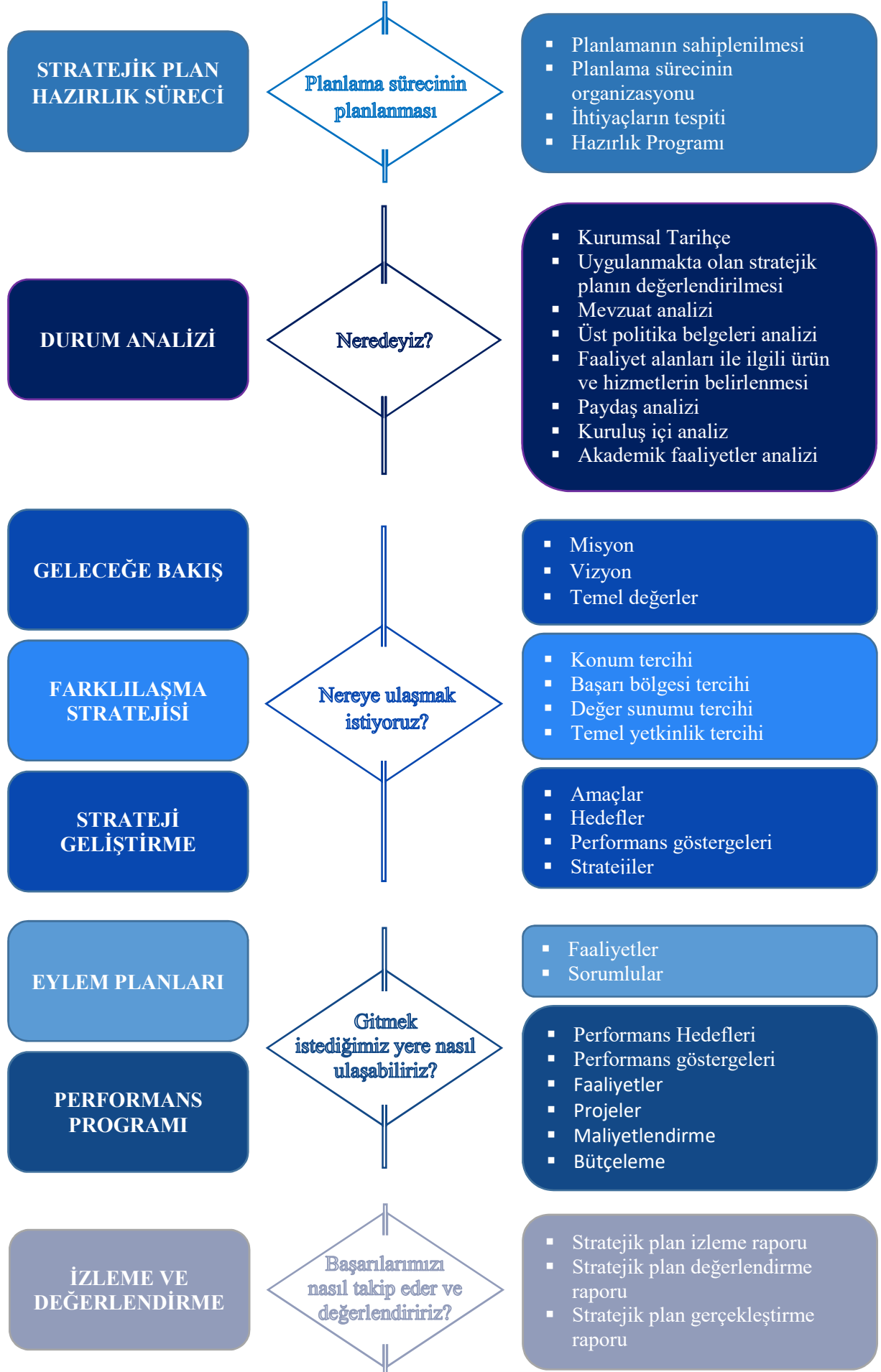
Stratejik planın ilk aşaması olan hazırlık süreci, stratejik planın oluşturulmasından tamamlanmasına kadar geçen beş yıllık sürenin planını içeren bir program yapılmasını içermektedir. Stratejik plan hazırlık süreci, stratejik planın sahiplenilmesi ve duyurulmasıyla başlayıp planlama sürecinin organizasyonu ile devam eder ve hazırlık programının oluşturulması ile tamamlanır (Şekil 2).

5.1.1. Planın Sahiplenilmesi

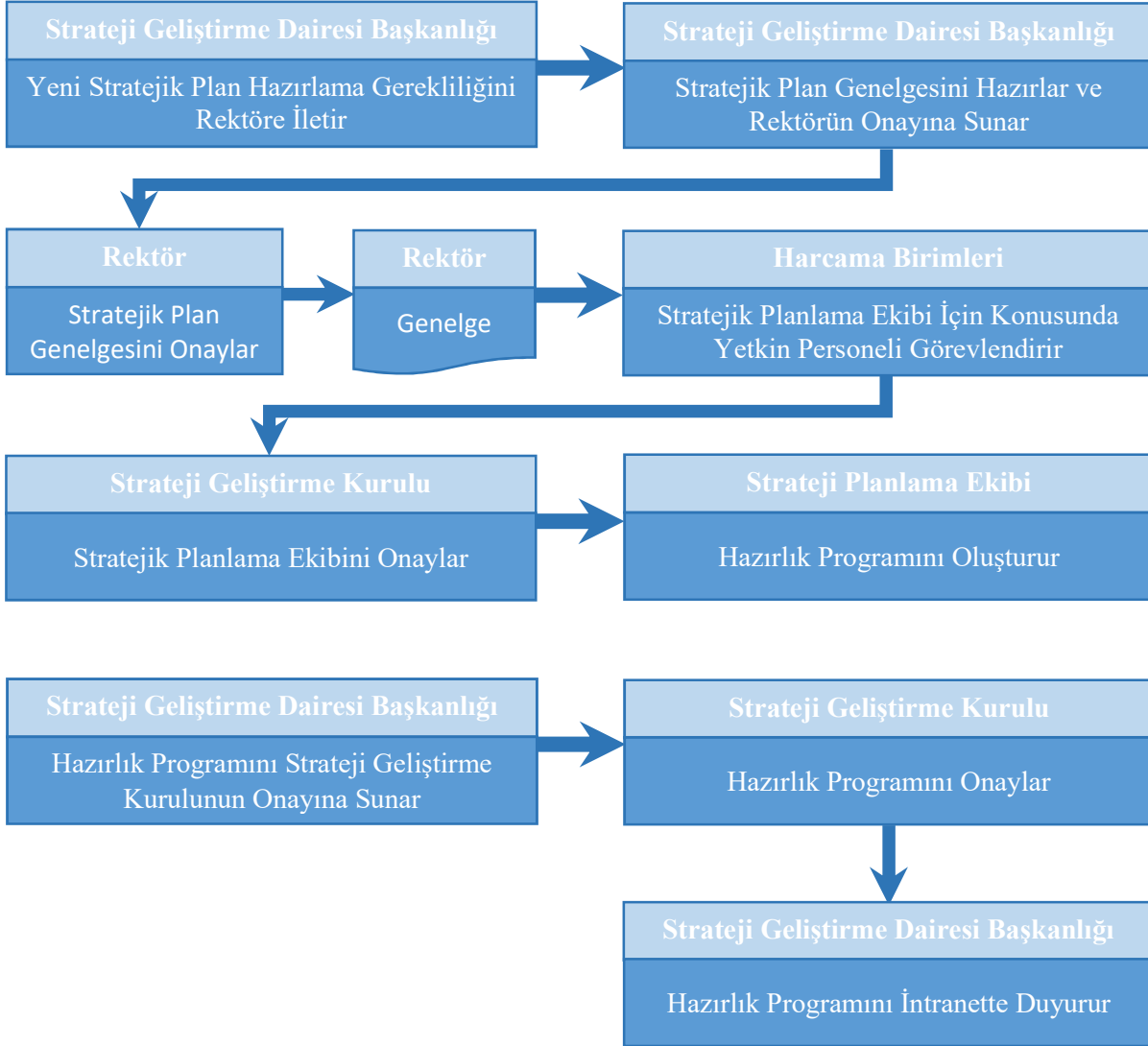
Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama üniversite içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetiminin temel sorumluluğudur. Rektör, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini üniversite çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından stratejik plan hazırlanması çalışmaları Aralık 2018'de Rektöre bildirilmiş olup, Rektör tarafından stratejik planın hazırlanma sürecine girildiği Stratejik Plan Genelgesi (Genelge 1) ile tüm akademik ve idari birimlere duyurularak hazırlık çalışmalarına başlanılmıştır (EK 1). Genelgede stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere; çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı, çalışmalarını üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu, çalışmaların SGDB koordinasyonunda yürütüleceği, Stratejik Planlama Ekibine harcama birimlerinde üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin rehberde belirtilen niteliklere haiz olması gerektiği bildirilmiştir.

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci



Şekil 2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci



5.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama, katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Üniversite içerisinde Rektör dâhil her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecine katılacak temel aktörler ve üstlenilecek işlevler bu aşamada belirlenir. Üniversitemiz stratejik planlama sürecine dâhil olacak kişi, birim ve ekipler aşağıda belirtilmiştir.

Rektör

Rektör, Strateji Geliştirme Kurulunun başkanıdır. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütebilir ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

Rektör, stratejik plan çalışmalarını sahiplenir ve takibini yapar. Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Rektör, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, üniversitenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir.

Stratejik planın onaylanmasına müteakip uygun görmesi halinde birimlerin eylem planı hazırlaması kararını verebilir. Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar. Ayrıca, stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.

Üniversitemiz, stratejik planlama çalışmalarının başladığı, Rektör tarafından Stratejik Plan Genelgesiyle duyurulmuştur.

Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulu, Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreter ile ihtiyaç duyması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerden oluşur. Üniversitemiz Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Stratejik Plan Genelgesinde yer verilmiştir (**EK 1**).

Strateji Geliştirme Kurulu stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylar, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol eder, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB)

SGDB'nin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik plan genelgesinin hazırlanarak Rektörün onayına sunulması, toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri SGDB tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma, SGDB aracılığıyla yapılır.

SGDB'lerin plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, stratejik planlama ekibine ve harcama birimlerine aktarması gerekir. SGDB'ler özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşturulması açısından önemli rol üstlenmektedir. Rektör tarafından yapılmasına karar verilmesi durumunda eylem planlarının hazırlanması, onaylanması, güncellenmesi ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyonu sağlar.

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi, bir rektör yardımcısı başkanlığında, SGDB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGDB yöneticisinden oluşur. Ekibin başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGDB yöneticisi vekâlet edebilir.

Ekibin hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ekibin başkanı, ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve üst yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir.

Ekibin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur. Bir stratejik planlama ekibi üyesi; görev yaptığı birimi temsil edebilmeli, çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı, uyumlu çalışabilmeli ve stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir. Bu doğrultuda, Üniversitemiz Stratejik Planlama Ekibi, tüm ana hizmet birimlerinden farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin yer alacağı şekilde oluşturulmuştur (**EK 2**).

Harcama Birimleri

Harcama birimleri, Rektör tarafından yayımlanan stratejik plan genelgesinde belirtilen niteliklere haiz personeli, stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince bu personele kolaylık gösterilir.

Stratejik planlama ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulabilir. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisince sağlanır. Ayrıca harcama birimleri, Rektörün belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

5.1.3. Hazırlık Programı

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır.

Üniversitemiz Stratejik Planlama Ekibi tarafından aşağıdaki hususlar değerlendirmeye alınarak Tarsus Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Hazırlık Programı oluşturulmuştur.

- **Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri ve Zaman Çizelgesi:** Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilir; aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir. Üniversitemiz stratejik planlama sürecinin aşamaları, yürütülecek faaliyetler ve sorumluları içeren zaman çizelgesi **EK 3**'te sunulmuştur.
- **Eğitim İhtiyacı:** Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenir.

Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlanan Tarsus Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Hazırlık Programı, SDGB tarafından Strateji Geliştirme Kurulunun görüşüne sunulmuş ve Strateji Geliştirme Kurulunun son şeklini vermesinin ardından bu genelge (Genelge 2) ekinde yayımlanmıştır.

5.2. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranır. Üniversitenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin neler olduğu gibi konular bu analizde değerlendirilir. Dolayısıyla bu analiz, üniversitenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olacak ve stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturacaktır.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılacaktır:

- Kurumsal tarihçe
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Akademik faaliyetler analizi
- Yükseköğretim sektörü analizi
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir. Durum analizi, Şekil 3'te

gösterildiği gibi, üniversitenin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyacak ve vizyona ulaşmak için gerekli olan ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda, amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Şekil 3. Durum Analizi Süreci



5.2.1. Kurumsal Tarihçe

Üniversitemizin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyonun belirlenmesinde etkili olabilecek yasal faktörler ve önemli yapısal dönüşümlerin Üniversitemizin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilecektir. İdeal bir kurumsal tarihçe bir sayfayı geçmez.

5.2.2. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde üniversiteye görev ve sorumluluk yükleyen, üniversitenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada üniversitenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir. Bu analiz kapsamında üniversitenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin mevzuatın hangi maddesine dayandığı ile bu yasal yükümlülüklerle ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar ortaya konulacaktır.

5.2.3. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder. Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Üst politika belgeleri analizinde, ilgili belge ve ilgili bölümü/referansı belirtilerek, üniversiteye verilen görev ve ihtiyaçlar belirlenecektir.

5.2.4. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak Üniversitemizin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenecektir. Belirlenen ürün ve hizmetler; eğitim, araştırma gibi belirli faaliyet alanları ile ilişkilendirilerek gruplandırılacaktır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynar.

5.2.5. Paydaş Analizi

Paydaşlar, üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, üniversitenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı etkilenen kişi, grup veya kurumlardır. Kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi, stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesi ve başarı düzeyinin artırılması amacıyla üniversitenin etkileşim içerisinde olduğu paydaşların stratejik planla ilgili görüşlerini dikkate almak gerekir.

Paydaş analizi ile hizmetlerin etkin bir şekilde sunulmasına engel teşkil edebilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için önlemler alınması, paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi ve Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri hakkında fikir sahibi olunabilecektir.

Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır:

- **İç paydaşlar:** Üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite içerisindeki kişi ve gruplardır.
- **Dış paydaşlar:** Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite dışındaki kişi, grup veya kurumlardır.

Paydaş analizi; paydaşların tespiti, önceliklendirilmesi, değerlendirilmesi, görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşur.

Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında üniversitenin paydaşlarının kim olduğu tespit edilir. Üniversitemizin paydaşlarını belirlemek amacıyla; ürün/hizmetlerimizle ilgisi olanlar, bunları kullananlar, ürün/hizmetlerimizden etkilenenler ve ürün/hizmetlerimizi etkileyenler kimlerdir sorularının cevapları araştırılacaktır.

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir. Bunun için paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınır. Etki, üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla üniversiteyi etkileme gücünü, önem ise üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder. Bu etki ve önem derecesi kullanılarak paydaşlar beşli ölçek ile önceliklendirilecektir.

Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Üniversitemizin paydaşlarının değerlendirilmesinde; paydaşın hangi ürün/hizmetlerimizle ilgisi olduğu, üniversiteden beklentilerinin neler olduğu, ürün/hizmetlerimizden ne şekilde etkilendiği ve ürün/hizmetlerimizi ne şekilde etkilediği sorularının cevapları araştırılacaktır.

Paydaşların Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaşların görüşleri alınırken çoğu zaman tek bir yöntemle bütün paydaşlardan istenilen kapsam ve derinlikte görüş ve öneriler elde etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, paydaş gruplarına göre; çalıştay, odak grup toplantıları veya anket gibi farklı yöntemler uygulanacaktır. Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken; görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınacaktır.

5.2.6. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analizde, Üniversitemizin; insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizleri yapılarak mevcut kapasitesi değerlendirilecektir. Bu çerçevede, faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılacak kaynakların gerektirdiği niteliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmalarının yapılması, kuruluş içi analizin etkinliğini artırır.

Öğrenci Analizi

Öğrenci analizinde, üniversitemizde öğrenim gören öğrencilerin profili belirlenecek ve elde edilen bilgiler doğrultusunda üniversitemizin eğitim-öğretim politikası şekillenecektir. Ayrıca bu analiz karar alıcılara zaman içerisinde öğrenci profilinde yaşanan değişiklikleri gözleme olanağı vererek eğitim programlarının ve yöntemlerinin daha gerçekçi bir biçimde yeniden düzenlenmesini sağlayacaktır. Bu amaç doğrultusunda, fakülte/yüksekokul/meslek yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin sayıları, demografik yapıları, sosyo-ekonomik durumları ile üniversiteye ve şehre yönelik algıları değerlendirilecektir.

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, üniversite personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. Bu analiz için öncelikle, iş analizinden yararlanarak iş tanımları yapılacak ve iş süreçleri belirlenecektir. Daha sonra iş tanımları ve iş süreçleri dikkate alınarak farklı pozisyonların hangi temel yetkinlikler istediği tespit edilecektir. Bu aşamada, çalışanların buldukları pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulur.

Analizin üçüncü aşamasında, ilk iki aşamada edinilen bulguların analizi sonucunda personelimizin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilerek ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve üniversite düzeyinde raporlanacaktır. Rapordaki bulgular, amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılacaktır. Bu bulgular, hedeflere ilişkin performans göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlerin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlar.

Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Üniversiteler tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle, üniversitelerde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

Kurum kültürünü analizinin ilk aşamasında, mevcut kurum kültürü tanımlanacaktır. Mevcut durumun ortaya konulması, sorunların üstesinden gelinmesi ve daha iyi bir kurum kültürü ortamı için harekete geçilmesi açısından gereklidir. Mevcut kurum kültürü, güçlü ve zayıf yönleriyle; katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi hususları çerçevesinde tanımlanacaktır.

Sonraki aşamada, kurum kültürünün nasıl olması gerektiğine dair bir gelecek öngörüsü oluşturulması gerekir. Bu süreçte, üst yönetimin görüşleri alınarak nasıl bir personel yapısının ve iş yapma tarzının istenildiği, çalışanların görüşleri alınarak ise nasıl bir üst yönetim perspektifi beklendiği belirlenir. Kurum kültürüne dair gelecek öngörüsü ile mevcut kurum kültürü arasındaki fark analiz edilir, yapılması gerekenlerin listesi oluşturulur ve bu liste önceliklendirmeye tabi tutulur.

Üniversite Yaşamı Analizi

Üniversite yaşamı analizinde öğrencilerin üniversite yaşamı boyunca karşılaşılabilecekleri sorunlar tespit edilecek ve çözüm önerileri sunulacaktır. Öğrencilerin üniversitenin birimlerini yeterince tanıyıp tanımadıkları ve bu birimlerden yeterince yararlanıp yararlanmadıkları, idari ve akademik birim kurallarından haberdar olup olmadıkları, öğrencilerin sosyal ve kültürel etkinliklere katılıp katılmadıkları ve öğrencilerin entelektüel gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla etkinlikler yapıp yapılmadığı bu analiz kapsamında tespit edilerek üniversite yaşamına yönelik gerekli politikalar oluşturulacaktır.

Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analizinde, üniversitemizin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların özellikleri ve sayıları belirlenecektir. Fiziki kaynak analizi, üniversitenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlandırılmaz; analizde, üniversitenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikler de incelenir.

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, üniversitenin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenir. Daha sonra üniversitenin geleceğe bakışı dikkate alınarak teknolojik ve bilişim altyapısına ilişkin olması gereken durum tespit edilir. Analiz sonucunda mevcut durum ile olması gereken durum arasında fark tespit edildiğinde buna ilişkin iyileştirme önerileri raporlanır. İyileştirme önerilerinin çok sayıda olması durumunda stratejik plan dönemi için önceliklendirme yapılır.

Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizinin temel amacı, üniversitenin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Mali kaynaklar tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli mali plandan yararlanılır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise üniversite tarafından tahmin edilir.

Ayrıca, üniversitenin stratejik plan döneminde amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için finansmanı dış kaynaklardan (örneğin AB fonları, dış krediler vb.) sağlanan proje ve faaliyetlerinin bulunması halinde bu kaynaklar da dikkate alınır.

5.2.7. Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitelerin yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı bağlamında değerlendirilir. Akademik faaliyet analizi bulguları amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesinde önemli girdiler sağlar. Bu analiz aynı zamanda, üniversitenin farklılaşma tercihlerinin belirlenmesine katkı sunar.

Akademik faaliyetler analizi güçlü ve zayıf yönlerimizin değerlendirilmesi ile bu kapsamda yapılan kıyaslamalar ile gerçekleştirilecektir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle Üniversitemizin akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönleri belirlenecektir. Diğer üniversitelerle kıyaslama çalışmaları yaparak, güçlü yönlerimizden nasıl yararlanacağımız ve zayıf yönlerimizi nasıl iyileştireceğimize yönelik çözüm önerileri geliştirilecektir. Bu kıyaslama çalışması üniversitenin vizyonu ve sektöre ilişkin performans kriterleri dikkate alınarak gerçekleştirilecektir.

Akademik faaliyetler analizi kapsamında; paydaşın hangi ürün/hizmetlerimizle ilgili olduğu, üniversiteden beklentilerinin neler olduğu, ürün/hizmetlerimizden ne şekilde etkilendiği ve ürün/hizmetlerimizi ne şekilde etkilediği sorularının cevapları araştırılacaktır.

5.2.8. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sektörel analizle üniversite bir bütün olarak sektör içerisinde değerlendirmeye tabi tutulur. Sektörel çevre değerlendirmelerinde çevrenin üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenir. Bunun için sektörel analizin faktör veya değişkenleri fırsatlar ve tehditler bağlamında ele alınarak makro çevresel durumun üniversiteye nasıl yansıdığı belirlenebilir. Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur. Sektörel düzeyde yapılan eğilim ve yapı analizleri, üniversitelerin yükseköğretim sektöründe “farklılaşmasını” sağlayacak tercihlere gerekçe oluşturur.

Sektörel analizde, hangi önemli eğilimlerin; üniversiteyi vizyona yaklaştırmaya imkân sağlayacak fırsatlar ve engel olacak tehditler olarak ortaya çıktığı, yükseköğretim sektörü yapısını

etkileyen güçlere karşı nasıl güçlü bir konum geliştirilebileceği, rakiplerin kimler olduğu, neden rakip olarak algılandığı, rakiplerdeki değişimlerin neler olduğu ve bunlara karşı ne tür tedbirler alınacağı, fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri bertaraf edebilmek için neler yapılması gerektiği sorularına cevap aranacaktır.

Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizi, yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmaya imkân sağlar. Eğilim analizinin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak üniversite içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğini belirleyerek üniversiteyi bu anlayış çerçevesinde yönetmektir. Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanır. PESTLE analizinde bu etkenler “genel” olarak değil, her bir etkenin yükseköğretim sektörüne ve üniversiteye etkisi bağlamında “özel” olarak değerlendirilerek bu etkenlerin üniversitenin stratejik kararlarına nasıl yansıtılabileceği ortaya çıkarılır.

Sektörel Yapı Analizi

Her sektör belirli yapısal güçlerden oluşur. Yükseköğretim sektörü açısından bakıldığında yapısal güçler, rakipler (diğer üniversiteler), paydaşlar (öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK’lar vb.), tedarikçiler (üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar), düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (Milli Eğitim Bakanlığı, YÖK, akreditasyon kuruluşları) şeklinde sıralanabilir. Sektör yapısını oluşturan bu dört güç, sektörün performansını ortaklaşa belirler. Söz konusu güçler dikkate alınarak üniversitenin stratejilerini geliştirmesi, başarısını önemli ölçüde etkiler. Üniversiteler sektörel yapı analiziyle söz konusu güçleri fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlar.

5.2.9. Çevre Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, üniversitenin kendi iç çevre koşulları ile üniversitenin dışındaki dış çevre koşullarının sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Üniversitenin iç çevre koşulları kapsamında, üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, dış çevre koşulları kapsamında ise dış çevreden kaynaklanabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditler ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak belirlenecektir.

GZFT analizi üniversitenin güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz etmek ve üniversitenin strateji geliştirme sürecine yön vermek amacıyla yapılmaktadır. GZFT analizi yapılırken; paydaş analizi sonuçları, PESTLE analizi bulguları, üst politika belgelerinde yer alan amaçlar ve politikalar ile kurumsal sorumluluklar ve diğer üniversitelerin stratejik planlarında yer alan ilgili amaç ve hedefler dikkate alınır.

GZFT analizi, stratejik planlama sürecinin diğer aşamaları için temel teşkil eder. Planlama yapılırken üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmek geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye yardımcı olur. Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasında üniversite tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi sonuçlarıyla uyumlu olması önemlidir.

Güçlü ve zayıf Yönler

Güçlü yönler üniversite tarafından kontrol edilebilen, üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşların üniversitenin olumlu içsel özellikleri olarak gördüğü hususlardır. Güçlü yönler yetenekli işgücü ve güçlü mali yapı gibi somut hususlar olabileceği gibi liderlik ya da destekleyici kurum kültürü gibi soyut hususlar da olabilir.

Zayıf yönler ise üniversitenin başarısını etkileyebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle üniversitenin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde “neleri iyileştirmeliyiz” sorusuna odaklanması gerekir.

Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar, üniversitenin kontrolü dışında ortaya çıkan ve üniversite için avantaj sağlaması muhtemel olan dış etken ya da durumlardır. Tehditler ise üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken dış unsurlardır. Üniversiteyi olumlu etkileyebilecek; politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi etkenler fırsat, olumsuz etkileyebilecek dış etkenler ise tehdit olarak değerlendirilmektedir. Duruma göre bazen güçlü yönün fırsat, zayıf yönün ise tehdit olarak algılanmasından dolayı güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasında bir geçişkenlik söz konusu olabilir.

Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturur. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir.

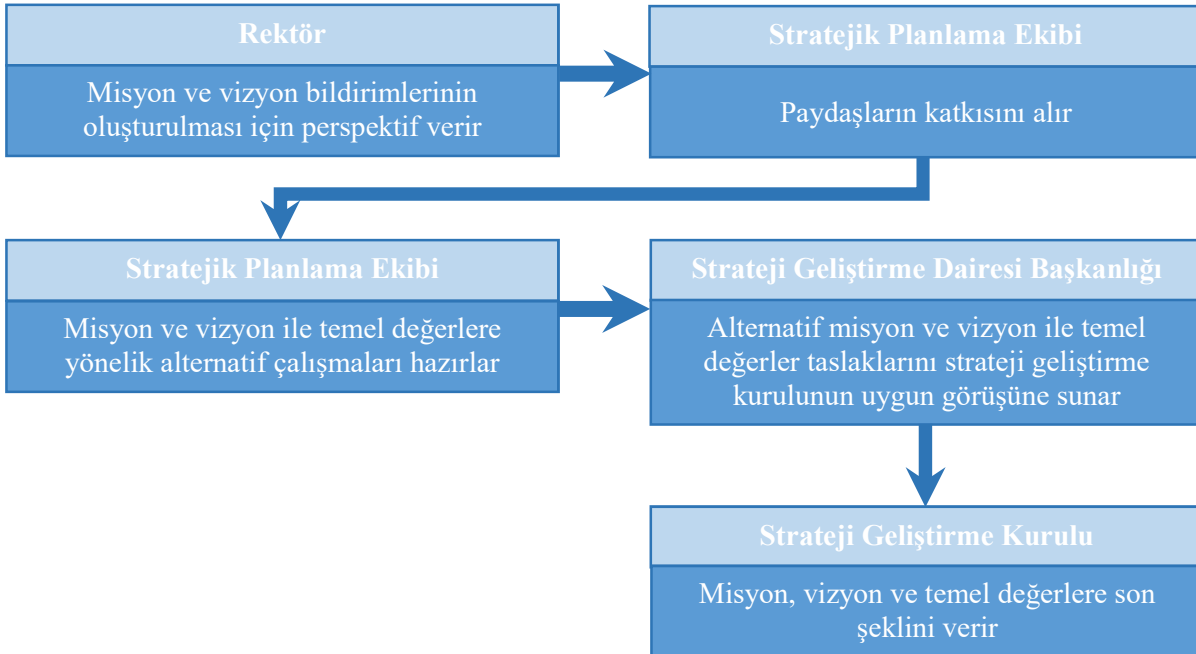
Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından hedeflere geçişi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlar.

5.3. Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış sürecinde üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenir. Misyon, vizyon ve temel değerler bir üniversitenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi görür. Geleceğe bakış süreci, planlar arasında devamlılığın sağlanmasını, tutarsızlıkların önlenmesini, kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlar. Geleceğe bakış, üniversitenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade eder.

Üniversitelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişi, Rektördür. Rektör, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde, yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır. Rektör, Strateji Geliştirme Kurulu ve stratejik planlama ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmaları bu perspektif temelinde yürütülür. Geleceğe bakışın belirlenmesi süreci Şekil 4’te verilmiştir.

Şekil 4. Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



5.3.1. Misyon

Misyon bir üniversitenin var oluş sebebidir. Üniversitenin ne yaptığını, bunları nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik planın temelini oluşturan misyon bildirimini, üniversitenin sunduğu tüm hizmetler ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri içerir.

Oluşturulacak bir misyon ifadesinin; üniversitenin yasal yetkisini yansıtmaması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve kuruluşun kaynakları ile tutarlı olması gerekir. Üniversitemizin misyon bildirimini belirlemede öncelikle Stratejik Planlama Ekibi, Rektörümüzün misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile Strateji Geliştirme Kurulunun görüşlerini alarak işe başlayacaktır. Stratejik Planlama Ekibi, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını hazırlayacak ve Strateji Geliştirme Kurulu taslak misyon bildirimlerinden yararlanarak nihai misyon bildirimini oluşturacaktır. Nihai misyon bildirimimizin kısa, net, öz, üniversitemizin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlı ve sonuç odaklı olmasına dikkat edilecektir.

Misyon bildirimimiz geliştirilirken Stratejik planlama Ekibinin de yer aldığı geniş katılımlı bir çalıştay düzenlenecektir. Katılımcılar Üniversitemizin harcama birimlerinden oluşacaktır. Çalıştayda Üniversitemizin varoluş nedeni, kimlere hizmet sunduğu, hangi ihtiyaçları karşıladığı ve hizmetleri ne şekilde sunduğu gibi soruları kapsayan misyon bildirimini çalışma formuyla farklı fikirler toplanacaktır. Bu formlar üniversitenin misyonu hakkında yapılacak grup tartışmalarına temel teşkil edecektir. Bu form doldurulurken mevzuat analizi çıktılarından da yararlanılacaktır.

Misyon bildirimimiz oluşturulurken odak grup çalışmaları, beyin fırtınası ve açık grup tartışmaları gibi yöntem ve tekniklerinden yararlanılacaktır.

5.3.2. Vizyon

Vizyon üniversitenin geleceğini sembolize eden genel amacdır. Vizyon bildirimini, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede üniversitenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir.

Vizyon üniversitenin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur teşkil eder. Vizyon bildirimini, çalışanları ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik eder.

Üniversitemiz Stratejik Planlama Ekibi, Rektörün vizyon bildirimine ilişkin perspektifini alarak mevzuatta üniversiteye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslakları hazırlayacaktır. Strateji Geliştirme Kurulu ise taslak vizyon

bildirimlerinden yararlanarak nihai vizyon bildirimini oluşturacaktır. Vizyon bildirimi oluşturulurken; kısa, net, akılda kalıcı, idealist, özgün, değişim için ilham verici olması göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, vizyon bildiriminin iddialılık ve ulaşılabilirlik arasında denge kurabilmesi, orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verebilmesi gerekmektedir.

Üniversitemiz vizyon bildirimi oluşturulurken; nasıl bir üniversite olmak istiyoruz veya kurumumuz düzeyinde neyi başarmak istiyoruz, paydaş düzeyinde neyi başarmak istiyoruz, toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz, yükseköğretim kurumları düzeyinde neyi başarmak istiyoruz, başarılı üniversitelerin öncelikleri nelerdir ve bu üniversiteler gelecekte nereye odaklanacaklar gibi sorulardan yararlanılacaktır. Ayrıca, vizyon bildirimimiz belirlenirken beyin fırtınası, kıyaslama ve açık grup tartışmaları gibi yöntemler kullanılacaktır.

Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

Üniversitemiz görev sınırları ve dolayısıyla misyon sınırları mevzuat çerçevesinde çizilecektir. Vizyonumuz ise bu sınırlar içerisinde başarı düzeyinin nasıl yükseltileceğini belirleyecektir. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmadığından hizmetlerimizin düzeyi burada vizyonumuz ile belirlenecektir. Bu bağlamda, vizyonumuz ile liderlik ve yönetim, iyi belirlenmiş bir misyon bildirimi ile de “ne” ve “niçin” sorularına cevap aranacak, vizyonda ise bunun “hangi düzeyde” gerçekleştirileceği ifade edilecektir.

5.3.3. Temel Değerler

Üniversitemizin kurumsallaşmasını ve uzun vadede başarıya ulaşmasını sağlamak için temel değerleri belirlenecektir. Temel değerler, karar alıcıların üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır. Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün oluşmasını sağlar.

Üniversitemizin temel değerleri; çalışanlarının nasıl davranmaları, hangi ilkelere göre iş yapmaları ve nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirecektir. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan üniversitemiz içerisinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlayacak ve başarıya giden yolda sapmayı önleyecektir.

Hizmetin nasıl ve hangi değerler çerçevesinde sunulduğu, en az ne düzeyde sunulduğu kadar önemlidir. Temel değerler, sonuçlara ulaşmada kurumsallığı, meşruluğu ve devamlılığı sağlar.

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

- **Kişiler:** Üniversite çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler

- **Süreçler:** Üniversitenin yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler
- **Performans:** Üniversite tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler

Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin personel davranışları üzerindeki etkisi azalır. Bu çerçevede, stratejik planda yer alan değerlerin sayısı 10'dan fazla olmamalıdır.

Üniversitemiz Stratejik Planlama Ekibi, Rektörün temel değerlere ilişkin perspektifini alarak mevzuatta üniversiteye verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif temel değerler taslaklarını oluşturacaktır. Strateji Geliştirme Kurulu ise taslak çalışmalardan yararlanarak temel değerlere son şeklini verecektir. Üniversitemizin temel değerleri; çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapacakları bir çerçeve sunacak, karar alma süreçlerimize rehberlik edecek ve vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşümü destekleyecektir.

5.4. Farklılaşma Stratejisi

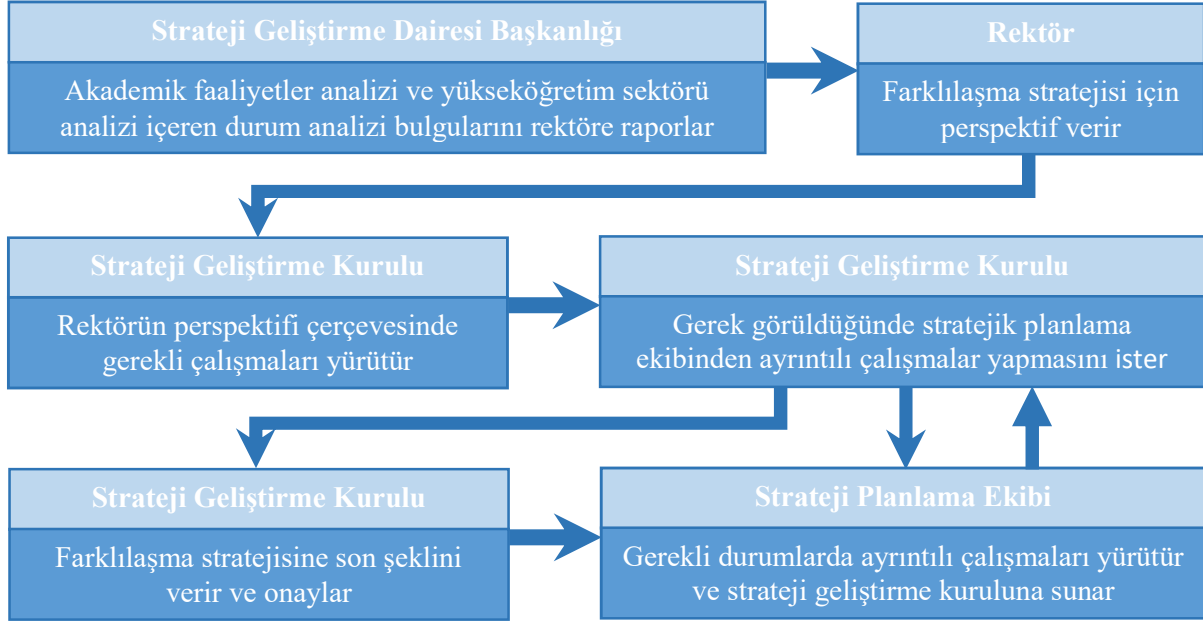
Üniversiteler temelde kamu hizmeti sunmakla birlikte en iyi öğrencileri ve öğretim elemanlarını çekmek, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, yenilik ve patentlerde öncü olmak, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak gibi birçok hususta doğrudan veya dolaylı olarak rekabet içerisindedirler. Üniversitelerin bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi, büyük ölçüde üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi, üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturmakta; misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında ise bir köprü görevi görmektedir. Farklılaşma stratejisi, üniversiteye stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin doğru bir zeminde belirlenmesini sağlar ve üniversitenin performansını olumlu yönde etkiler. Üniversitenin yapacağı söz konusu stratejik tercihler, genelden özele doğru üniversitenin farklılaşmasını derinleştirerek birbirini tamamlar.

Farklılaşma stratejisi, Yükseköğretim Kurulu, Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenmelidir. Böylece yakın işbirliği içerisinde bulunan idarelerin üniversiteye yönelik bakış açıları farklılaştırma sürecine dâhil edilebilecektir. Bununla birlikte yerel/bölgesel özellikler, sanayi kümeleri ve işgücü talebi eğilimlerinin belirlenmesi sürecinde üniversitelerin bölgedeki kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleriyle işbirliği içinde hareket etmeleri farklılaşma stratejisinin daha doğru bir biçimde belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Üniversitemizin geliştireceği farklılaşma stratejisi; konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşturulacaktır. Farklılaşma stratejisi için Şekil 5’de belirtilen adımlar izlenecektir.

Şekil 5. Farklılaşma Stratejisi Süreci



5.4.1. Konum Tercihii

Konum tercihi, bir üniversitenin, yükseköğretim sektörü içerisinde kendisini, eğitim, araştırma ya da girişim odaklı olmak üzere, bu üç alandan hangisinde konumlandırmak istediğini belirlemesidir. Yeni kurulan ya da kurumsal gelişiminin başında olan üniversiteler için temel bir tercih olan konum tercihi, üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşmasında ve rekabette öne geçmesinde önemli bir avantaj sağlar.

5.4.2. Başarı Bölgesi Tercihii

Başarı bölgesi tercihiyle üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere, konumlar içinde de farklılaşma yoluna gider. Bu bağlamda üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için (eğitim, araştırma ve girişimcilik); akademik birimler, hedef öğrenci kitlesi, eğitim, araştırma, girişimcilik, bölümler arasında entegrasyonu sağlayan yenilikçi birimler, bölgenin özelliklerini dikkate alarak yapılan ihtisaslaşma, ulusal ve uluslararası pazar hedefini önceliklendirme gibi unsurlar bakımından kendisinin hangisinde farklılaşması gerektiğini belirleyerek başarı bölgesi tercihinin yapar. Böylelikle, üniversite tercih ettiği konum içerisinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanlarını tespit eder. Bu alt alanlar ise üniversitenin, aynı konumu benimsemiş üniversitelerden kendisini farklılaştıracak başarı bölgesini oluşturur.

5.4.3. Değer Sunumu Tercihi

Üniversiteler; konum ile başarı bölgesi tercihlerini belirledikten sonra, bu tercihler doğrultusunda, başarılı öğrencileri destekleme, özel sektörle işbirliğini geliştirme, proje yönetimi gibi değer yaratan faktörleri öne çıkarıp artırabilir, yeni faktörler ekleyebilir, değer yaratmayan faktörleri ise azaltabilir veya yok edebilir. Böylece, aynı başarı bölgesi içerisinde yer alan üniversiteler sundukları değer bakımından birbirinden ayrılarak özgün bir farklılaşma yoluna giderler.

5.4.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Temel yetkinlik tercihi; konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesini, uzmanlaşmayı ve zaman içerisinde uzmanlaşılan alanda derinlik kazanmayı sağlar. Temel yetkinlik analizinde, öncelikle üniversitenin mevcut durumda sahip olduğu kurumsal kaynak ve kabiliyetlerine ilişkin değerlendirmelerde bulunulur; vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri göz önünde bulundurularak yetkinlik açığı tanımlanır. Buradan yola çıkarak söz konusu yetkinlik açığını gidermek, mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için yapılması gerekenler belirlenir.

5.5. Strateji Geliştirme

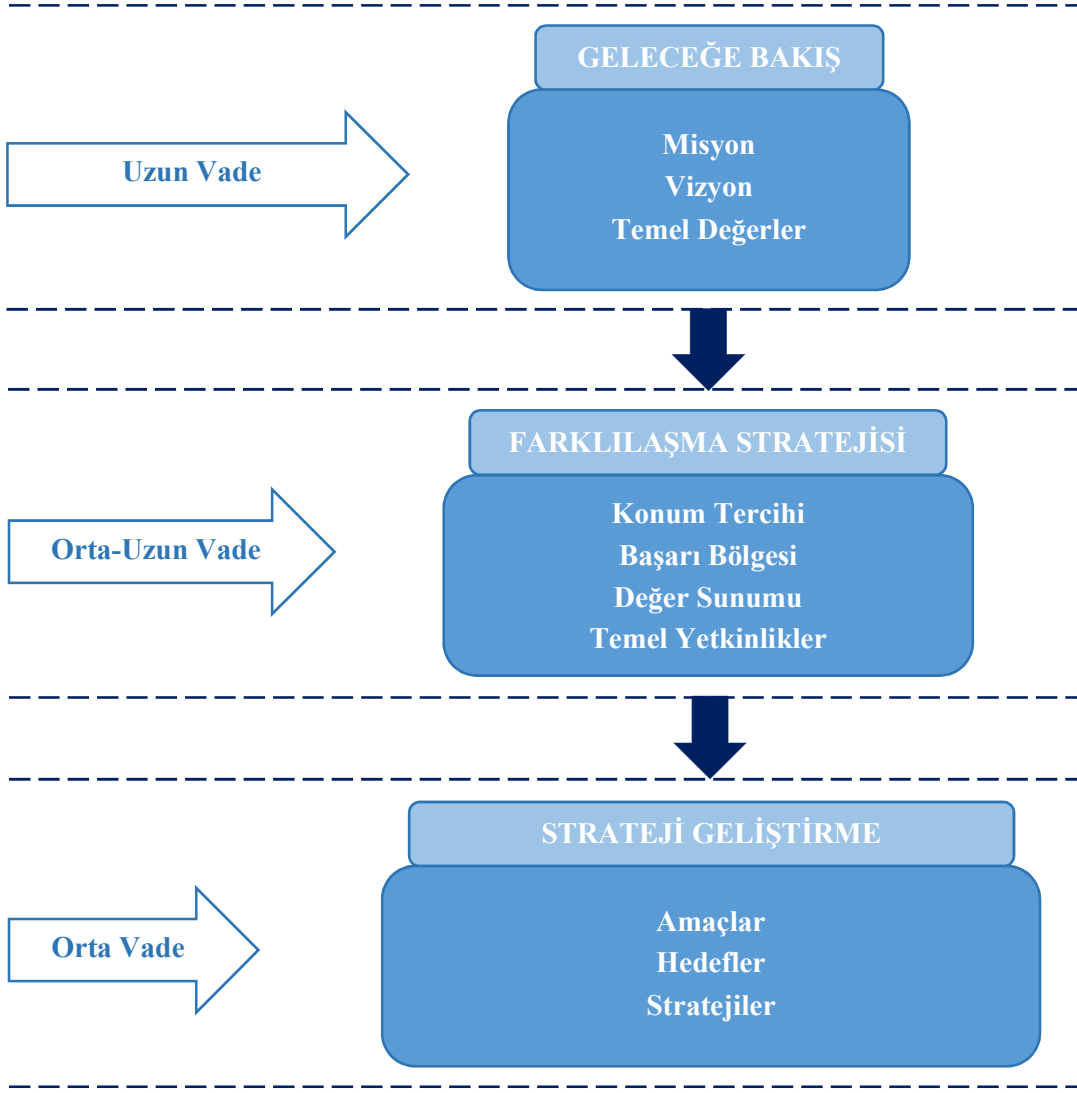
Strateji geliştirmede; üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği sonuçlar (amaçlar) ve bu sonuçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir (Şekil 6).

Strateji geliştirme süreci, taslak amaç ve hedeflerin belirlenmesine ilişkin çalışmalarla başlar (Şekil 7). Taslak amaç ve hedeflerin belirlenmesine ilişkin çalışmalar, stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar kapsamında, harcama birimleri tarafından, sorumlu oldukları her bir hedef için hedef kartları oluşturulur (Tablo 1). Daha sonra, SGDB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları, Strateji Geliştirme Kurulu tarafından nihai hale getirilir.

5.5.1. Amaçlar

Üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle durum analizinde ortaya çıkan sorunların çözümü ya da paydaşların ve üniversitenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir.

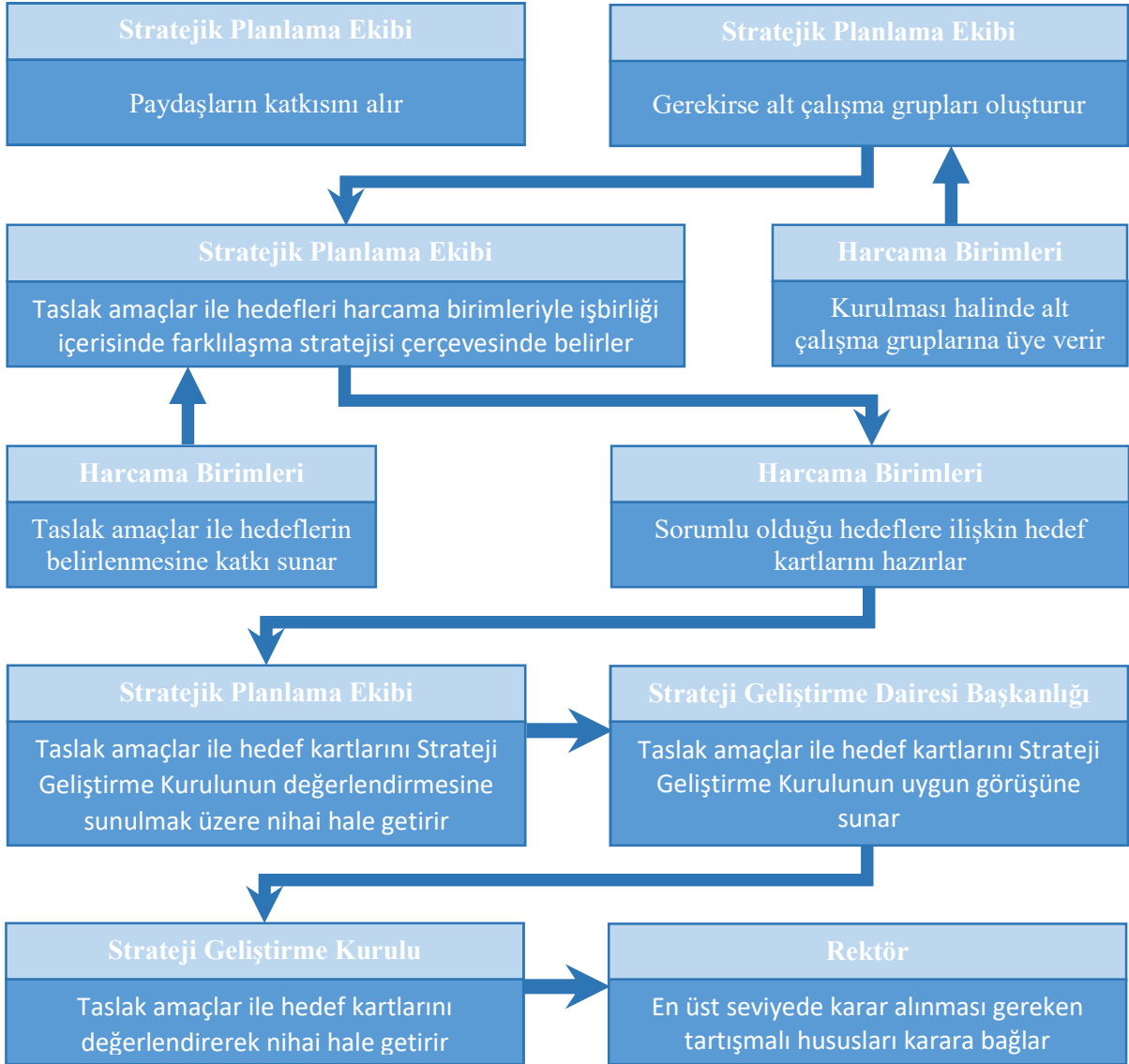
Şekil 6. Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki



Amaçlar üniversitenin misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Üniversitenin vizyon, temel değerleri ve farklılaşma stratejileriyle uyumlu ve vizyona ulaşmaya yönelik kurumsal dönüşümü destekleyecek nitelikte belirlenir. Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsayan amaçlar, iddialı ancak gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

Amaçlar belirlenirken, tespitler ve ihtiyaçlar göz önünde bulundurulur. Amaçların sayısının, eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkıdan oluşan temel faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde en az iki, en fazla beş olması ve bu amaçlardan birinin kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik oluşturulması gerekir. Amaçlar, hedefler için bir çerçeve oluşturur.

Şekil 7. Strateji Geliştirme Süreci



5.5.2. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler performans göstergeleriyle sunulur.

Stratejik plan kapsamında, Üniversitemizin hedefleri; misyon, vizyon ve temel değerlerimizle tutarlı, farklılaştırma stratejimiz doğrultusunda, durum analizi ile ulaştığımız ihtiyaç ve tespitlerimizle uyumlu bir şekilde belirlenecektir. Zaman çerçevesi belli olan hedeflerin; açık ve anlaşılabilir, ölçülebilir, somut, iddialı, gerçekçi ve sonuç odaklı olması gerekir.

Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenir. İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilir. Hedefe katkıda

bulunacak diğer harcama birimleri, işbirliği yapacak birimler olarak belirlenir. Stratejik plan sürecinde her birimin en az bir hedef için sorumlu olması veya işbirliği görevinde bulunması gerekir. Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilir.

Tablo 1. Hedef Kartı Şablonu

Amaç (A1)*									
Hedef (H1.1)*									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)**	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl	İzleme Sıklığı***	Raporlama Sıklığı****
PG1.1.1*									
PG1.1.2*									
PG1.1.3*									
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan tek bir birime yer verilir.								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir.								
Riskler	Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek en fazla beş temel riske yer verilir.								
Stratejiler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik en fazla üç stratejiye yer verilir.								
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.								
Tespitler	Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan en fazla beş tanesine maddeler halinde yer verilir.								
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlere en fazla beş madde olmak üzere yer verilir. Burada yer verilen ihtiyaçlar hedefin gerekçesini oluşturur.								

* Amaçlarda başında "A" harfi olmak üzere birinci düzey, hedeflerde başında "H" harfi olmak üzere ikinci düzey, performans göstergelerinde ise başında "PG" olmak üzere üçüncü düzeyde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılamaz.

** Hedefe etkisi yüzde olarak ifade edilir. Örneğin A göstergesi yüzde 30, B göstergesi yüzde 70 etkiler gibi.

*** İzleme sıklığı, göstergelere dair gerçekleştirmelerin sorumlu birim tarafından izleneceği dönemleri gösterir.

**** Raporlama sıklığı, göstergenin niteliğine bağlı olarak raporlanacağı dönemleri gösterir. Raporlama dönemi azami altı ay olarak belirlenir. Veriler, izleme dönemlerine göre daha sık aralıklarla toplanabilir. Örneğin veriler aylık olarak toplanıp altı aylık dönemlerde raporlanabilir.

5.5.3. Performans Göstergeleri

Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır.

- **Girdi Göstergeleri:** Bir politika, ürün ya da hizmeti üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklardır.
- **Çıktı Göstergeleri:** Üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur; ne üretildi veya sunuldu sorusuna cevap verir.
- **Sonuç Göstergeleri:** Üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir.
- **Kalite Göstergeleri:** Ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.
- **Verimlilik Göstergeleri:** Çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda sonuç ve çıktı göstergelerine yer verilir; üst politika belgelerinde stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerinin bulunması durumunda ise bu göstergelere öncelik verilir. Her bir hedef için kullanılacak gösterge sayısı en az bir, en fazla beş olmalıdır. Bu göstergelerden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesidir. Göstergeler doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkân verebilecek nitelikte belirlenmeli; açık ve kesin bir şekilde ifade edilmelidir. Aynı gösterge ifadesi içerisinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır.

Üniversiteler performans göstergelerini geliştirirken kullanılacak gösterge verilerinin nasıl temin edileceğini belirlerler. Veri kaynağı operasyonel sistemler olabileceği gibi anketler, odak grup çalışmaları, mülakatlar ve gözlemler aracılığıyla temin edilecek yeni kaynaklar da olabilir.

Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinin başlangıç (mevcut) değerleri ile birlikte planın her yılına ait hedeflenen değerler kümülatif (birikimli) olarak sunulur. Plan döneminin son yılından önce tamamlanması öngörülen hedeflere yönelik gösterge değerleri ise hedefin kapsadığı yıllar için belirlenir.

5.5.4. Stratejiler

Stratejiler, üniversitenin hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar bütünüdür. Hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer. İyi belirlenmiş stratejiler olmaksızın hedefleri etkili bir biçimde uygulamaya geçirmek mümkün değildir.

Üniversitemiz Stratejik Planında, hedeflere yönelik stratejiler belirlenecektir. Bu kapsamda, hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar, hedefler ulaşmak için izlenecek alternatif yol ve yöntemler, alternatif maliyetlerin olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirilecektir.

Bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla üç tanesine planda yer verilir. Stratejiler oluşturulurken üniversitenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulur.

5.5.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerekir. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanır. Stratejik Plan kapsamında, hedeflerimize ilişkin risk ifadeleri tanımlanıp açıklamaları yazılarak, ilgili kontrol faaliyetleri belirlenecektir.

Risk değerlendirmesi sonucunda; hedefler, performans göstergeleri, gösterge değerleri, göstergenin hedefe etkisi, stratejiler ve maliyette değişiklikler yapılabilir. Risk analizi çalışmaları, sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilen bir döngüdür.

5.5.6. Maliyetlendirme

Üniversiteler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini tespit ederler; detaylı maliyetlendirme ise performans programı kapsamında gerçekleştirilir. Hizmetlerin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeler ile program ve proje bazında kaynak tahsislerinin stratejik planlara dayandırılması gerekir. Bu nedenle, üniversitenin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilecek ve hedeflerimiz için tahmini maliyetler hesaplanacaktır.

Öngörülen maliyetler, mali kaynak analizinde belirlenen tahmini kaynaklar ile uyumlu olmalıdır; ancak maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda, hedef ve stratejilerden daha düşük maliyetli olanlarının seçilmesi, kapsamlarının küçültülmesi veya önceliklendirme yapılarak bazılarında vazgeçilmesi yollarından birine gidilebilir.

5.6. Stratejik Planın Sunulması ve Uygulanması

Strateji geliştirme sürecinden sonra stratejik planın yazılması, sunulması ve onayının ardından stratejik plan Rektör tarafından yürürlüğe konur.

5.6.1. Stratejik Planın Yazılması, Sunulması ve Onaylanması

Stratejik plan hazırlığı kapsamında yapılan analizler ve bulgular; misyon, vizyon, temel değerler ve farklılaşma stratejisi ile strateji geliştirme sürecinden elde edilen veriler ışığında Üniversitemizin Stratejik Planının yazılması aşamasına geçilecek ve Üniversitemiz Stratejik Planının Taslağı oluşturulacaktır. Hazırlanan bu taslak, Rektör onayını takiben görüş alınmak üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir. Başkanlığın görüşüne göre Stratejik Plana son şeklinin verilmesinin ve onayının ardından plan hayata geçirilecektir. Stratejik planın kabul edilmesinin ardından kamuoyuna ilan edilecektir. Kamuoyuna ilan edilecek olan Stratejik Plan, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde verilen şablona uygun olarak hazırlanacaktır.

5.6.2. Eylem Planları

Stratejik planın uygulanması sürecinde, stratejik plana yönelik faaliyetlerin ve bu faaliyetlerden sorumlu kişiler ve ilgili birimleri ile faaliyetlerin başlangıç bitiş tarihlerini içeren eylem planları oluşturulur. Eylem planının gerçekleşme sonuçları, izleme ve değerlendirmeye temel teşkil eder.

Üniversitenin stratejik planının onaylanmasını müteakip üniversite birimlerince eylem planı hazırlanıp hazırlanmaması kararını Rektör verir. Rektör, eylem planı hazırlanmasını belirli sayıda birimden isteyebileceği gibi tüm birimlerden de isteyebilir. Hazırlanması kararı verilmesi durumunda eylem planı, Tablo 2'de verilen şablona göre hazırlanır. Eylem planlarının Rektör tarafından onaylanmasının ardından ilgili birimce uygulamaya konulur. Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon SGDB tarafından yürütülür.

Eylem planları her yıl Aralık ayında stratejik planın kalan yıllarını kapsayacak bir şekilde revize edilir, Rektörün onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur. Stratejik planın güncellenmesi durumunda Rektör, ilgili birimlerden eylem planlarını güncellenmesini isteyebilir. İlgili birimler en geç bir ay içerisinde eylem planlarını güncelleyerek Rektörün onayına sunar.

Hedefler, faaliyetler ve projeler aracılığıyla uygulamaya geçirilir. Hedefler kapsamında gerçekleştirilecek projelere de eylem planı kapsamında yer verilir. Bu faaliyetler stratejik plan belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri somutlaştırarak hedeflerin uygulamaya

geçme düzeyini artırır. Faaliyetler belirlenirken, üniversitenin stratejik planı, performans programı, çevresel faktörler ve maliyetler dikkate alınır. Bu faaliyetler, somut ve hedefle doğrudan ilgili olmalıdır.

Tablo 2. Eylem Planı Şablonu

Amaç 1:							
Hedef 1.1:							
Performans Göstergesi 1.1.1:	Hedef Etkisi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
Faaliyetler*			Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	
F1.1.1:							
F1.1.2:							
F1.1.3:							
...							

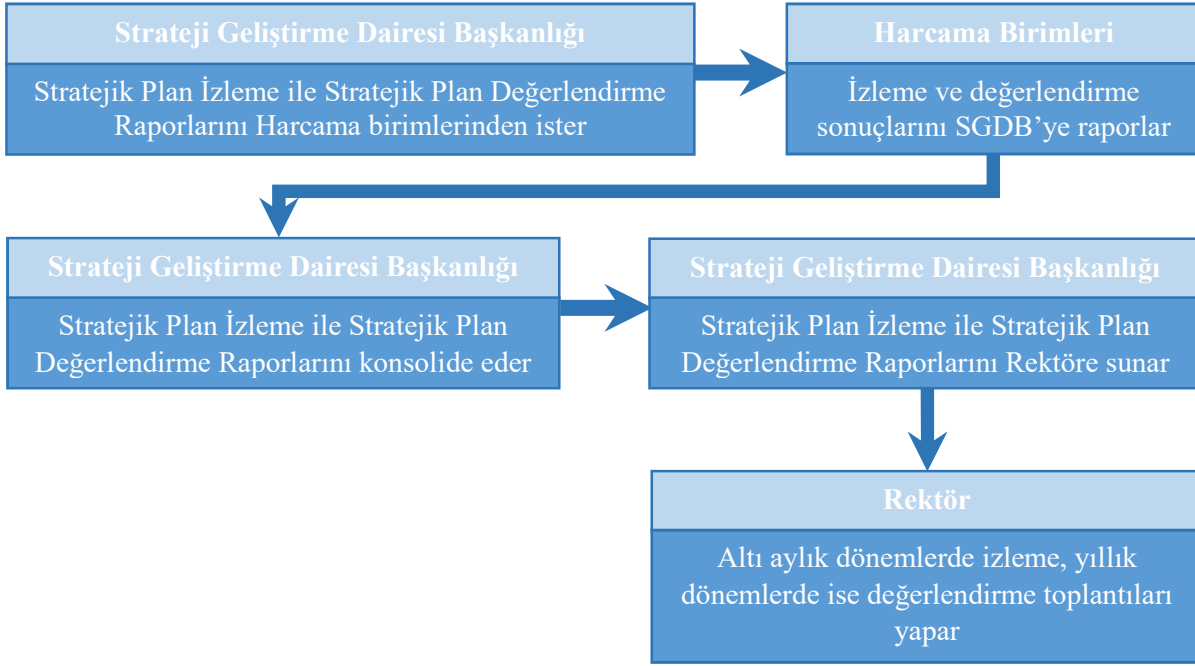
* Faaliyetlerde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Faaliyetler doğrudan hedefle ilişkilendirilecek bir biçimde numaralandırılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılmaz.

5.7. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektördedir. Hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin, bu sonuçların ilgili birimlerden toplanarak derlenmesi ve Rektöre sunulması ise SGDB'nin sorumluluğundadır. İzleme ve değerlendirme sürecinin aşamaları, Şekil 8'de gösterilmiştir.

Şekil 8. İzleme ve Değerlendirme Süreci



İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve ilgililere sunulur. Raporlama, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır.

İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınır.

5.7.1. İzleme Süreci

İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

“Stratejik plan izleme raporu” her yılın ilk altı aylık dönemi için Tablo 3’te verilen şablon kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanır. İlgili döneme ilişkin raporların hazırlanması ile birlikte Rektör başkanlığında, rektör yardımcıları ve harcama yetkilileri ile SGDB yöneticisinin katılımıyla, altı aylık dönemlerde izleme toplantıları yapılır. Bu toplantıların sonucunda Rektör, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir.

Tablo 3. Stratejik Plan İzleme Tablosu

A1					
H1.1					
H1.1 Performansı		(PG1.1.1 Performansı x Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı x Hedefe Etkisi)			
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
Açıklama	Her yılın ilk altı ayında ulaşılan performans düzeyi dikkate alınarak izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılamayacağını analizi yapılır. Hedeflenen değere ulaşılmasını engelleyecek hususlar ve riskler varsa bunlar değerlendirilir. Hedeflenen değere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirlere kısaca yer verilir.				
PG1.1.2:					
Açıklama					

* Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

5.7.2. Değerlendirme Süreci

Değerlendirme, devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

“Stratejik plan değerlendirme raporu” ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar Tablo 4’de verilen şablon kullanılarak hazırlanır. Stratejik plan değerlendirme raporu, Rektör başkanlığında rektör yardımcıları ve harcama yetkilileri ile SGDB yöneticisinin katılımlarıyla yapılan değerlendirme toplantısında stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai haline getirilerek Mart ayı sonuna kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir. Stratejik dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporu, “stratejik plan gerçekleştirme raporu” olarak adlandırılır.

İç denetim biriminin ilgili mevzuatı uyarınca, üniversitenin harcamalarının, mali işlemlere ilişki karar ve tasarruflarının; amaç ve politikalara, kalkınma planına, stratejik planlara performans programlarına uygunluğunu değerlendirme görevi bulunmaktadır. Bu nedenle üniversitenin stratejik plan değerlendirme raporunun son hale getirilmesi sürecinde, iç denetim ve Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından yararlanır.

Tablo 4. Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

A1					
H1.1					
H1.1 Performansı		(PG1.1.1 Performansı x Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı x Hedefe Etkisi)			
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni*					
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler					
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri** (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler***					
İlgililik					
Etkililik					
Etkinlik					
Sürdürülebilirlik					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri** (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.2:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler***					
İlgililik					
Etkililik					
Etkinlik					
Sürdürülebilirlik					

* Bu değerlendirme Tablo 27'de yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.

** Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

*** Bu değerlendirmeler Tablo 27'de yer alan kriter ve sorulara göre yapılır.

5.7.3. Stratejik Planın Güncellenmesi

Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişikliklerdir. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme

raporundan yararlanılır. Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellemenin konusu olamaz.

Güncelleme, mevcut hedeflerin ve hedeflere ilişkin performans göstergelerinin, risklerin, stratejilerin, tespit ve ihtiyaçların değiştirilmesi, çıkarılması ya da yenilerinin eklenmesi yönünde olabilir. Güncelleme kapsamında gösterge değerleri, göstergelerin hedefe etkisi, sorumlu ve işbirliği yapılacak birimler ve toplam maliyet tahmini değiştirilebilir.

Güncelleme talebi, değişikliğe ilişkin bilginin mevcut ifadesi, güncellenmiş ifadesi ve güncelleme gerekçesini içerecek şekilde hazırlanan bir tablo eşliğinde Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının uygun görüşüne sunulur (Tablo 5). Güncelleme talebi uygun bulunan üniversite, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından gönderilen değerlendirme raporuna göre plana son şeklini vererek güncellenmiş nihai versiyonunu Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı gönderir. Güncellenen planın son versiyonun kapağında, planın güncellendiğine dair bilgiye yer verilir. Planın ekinde ise güncelleme gerekçesi sütunu hariç olmak üzere hedef kartı güncellenmesi tablosu (Tablo 5) bulunur.

Tablo 5. Hedef Kartı Güncellemesi

20XX Yılı Güncellemesi		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 2.1	Hedef			
	Performans Göstergesi			
	Performans Göstergesi Değeri			
	Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi			
	Sorumlu Birim			
	İşbirliği Yapılacak Birim			
	Riskler			
	Stratejiler			
	Toplam Maliyet			
	Tespitler			
İhtiyaçlar				

EK 1. Tarsus Üniversitesi Stratejik Plan Genelgesi (Genelge 1)



T.C.
TARSUS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Sayı : 32624056-602.04. 02- 495
Konu : 2020-2024 Stratejik Planı
Hazırlık Çalışmaları

06/12/2018

GENELGE 2018/1

Bilindiği üzere, 5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun 9. maddesiyle kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmış, Kalkınma Bakanlığı da stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitiyle yetkilendirilmiştir.

Bahse konu Kanun hükmü ve 26.02.2018 tarih ve 30344 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” uyarınca, önümüzdeki beş yıllık dönem için hazırlanacak olan 2020-2024 dönemi Stratejik Planımız oluşturulacaktır. Çalışmalar Tarsus Üniversitesi Rektörlüğü tarafından başlatılmış ve sahiplenilmiş olup, takibi yapılacaktır.

Stratejik Planlama sürecinde görev dağılımı ilgili mevzuat hükümlerine istinaden şu şekilde belirlenmiştir:

Rektör

Rektör, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, Üniversitenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. Rektör, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup, gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütebilir ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir. Stratejik planı onaylamasını müteakip uygun görmesi halinde fakültelerin eylem planı hazırlaması kararını verebilir. Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar. Stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar. Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Strateji Geliştirme Kurulu

Rektörün başkanlığında Üniversite yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreter ile ihtiyaç duyması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerden oluşur. Strateji Geliştirme Kurulu stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylar, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol eder, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir.

Tarsus Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu

Adı Soyadı	Birimi	Görevi
Prof. Dr. Orhan Aydın	Rektör	Başkan
Prof. Dr. Orhan Aydın	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Dekan V.	Üye
Prof. Dr. Ali Deran	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan V.	Üye
Prof. Dr. Mustafa Taşkın	Ş.Ü. Ozan Olgu Köreke Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Dekan V.	Üye
Prof. Dr. Mustafa Kemal Külekçi	Teknoloji Fakültesi Dekan V.	Üye
Prof. Dr. Uğur Eşme	Teknoloji Fakültesi	Üye
Prof. Dr. Kasım Ocakoğlu	Teknoloji Fakültesi	Üye
Prof. Dr. Ali Deran	Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu	Üye
Doç. Dr. Oya Korkmaz	Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu	Üye
Doç. Dr. Fatih Kaplan	Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu	Üye
Dr. Öğr. Üye. İrem Ersöz Kaya	Teknoloji Fakültesi	Üye
Dr. Öğr. Üye. Ahmet Alper Yontar	Teknoloji Fakültesi	Üye
Doç. Dr. Mehmet İnce	Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu	Genel Sekreter

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemiz, 2020-2024 Stratejik Plan hazırlık çalışmaları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının (SGDB) koordinasyonunda yürütülecektir. SGDB'nin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanarak Rektörün onayına sunulması, toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri SGDB tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma SGDB aracılığıyla yapılır. SGDB, plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, stratejik planlama ekibine ve harcama birimlerine aktaracaktır. Rektör tarafından yapılmasına karar verilmesi durumunda eylem planlarının hazırlanması, onaylanması, güncellenmesi ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyonu sağlar.

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi bir rektör yardımcısı başkanlığında, SGDB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGDB yöneticisinden oluşur. Üniversitemizde, Strateji Planlama Ekibi Başkanlığı görevi, Prof. Dr. Ali DERAN tarafından yürütülecektir. Ekip; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun

uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ekip başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve üst yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGDB yöneticisi vekâlet edebilir.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

- Görev yaptığı birimi temsil edebilmeli,
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı,
- Grupla uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalı,
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir.

Harcama Birimleri

Harcama birimleri, Rektör tarafından yayımlanan Stratejik Plan Genelgesinde belirtilen nitelikleri haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince kolaylık gösterilir. Stratejik planlama ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulabilir. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisince sağlanır. Ayrıca harcama birimleri, Rektörün belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

Bu itibarla bilgi edinilmesi ve biriminizden Stratejik Planlama Ekibine, yukarıda belirtilen niteliklere haiz, **iki (2) akademik ve bir (1) idari üye olmak üzere toplam 3 üye** belirlenmesi, ekte yer alan tablo kullanılarak üye olarak görevlendirilen personele ilişkin bilgilerin **11.12.2018 tarihine kadar** Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına yazı ile bildirilmesi gerekmektedir. Üniversitemiz 2020-2024 Stratejik Planının hazırlanması sürecine, birim amirlerince mevzuat çerçevesinde gerekli katılımın ve her türlü katkının sağlanması hususlarında gerekli hassasiyetinin gösterilmesini önemle rica ederim.



Prof. Dr. Orhan AYDIN
Rektör

Ek: Stratejik Planlama Ekibi Birim Temsilcileri Tablosu (1 sayfa)

DAĞITIM

Rektörlük (Özel Kalem)

Genel Sekreterlik

İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Dekanlığı

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı

Ş.Ü. Ozan Olgu Köreke Hav.ve Uzay Bilimleri Fakültesi Dekanlığı

Teknoloji Fakültesi Dekanlığı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu Müdürlüğü

Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü

Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü

Personel Daire Başkanlığı

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı

Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı

Hukuk Müşavirliği

04/12/2018 Genel Sekreter V. : Doç. Dr. Mehmet İNCE

04/12/2018 Rektör Yrd. : Prof. Dr. Ali DERAN

Ek: Stratejik Planlama Ekibi Birim Temsilcileri Tablosu

Birimin Adı	Temsilcinin Adı ve Soyadı	Temsilcinin İletişim Bilgileri (telefon ve e-posta)
FAKÜLTELER		
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi		
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi		
Ş.Ü. Ozan Olgu Köreke Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi		
Teknoloji Fakültesi		
ENSTİTÜLER		
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü		
YÜKSEKOKULLAR		
Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu		
MESLEK YÜKSEKOKULLARI		
Meslek Yüksekokulu		
İDARİ BİRİMLER		
Personel Daire Başkanlığı		
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı		
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı		
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı		
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı		
Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Bşk.		
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı		

EK 2. Stratejik Planlama Ekibi

Birimin Adı	Temsilcinin Adı ve Soyadı
FAKÜLTELER	
Ş.Ü. Ozan Olgu Köreke Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Dr.Öğr.Üyesi Muharrem Kunduracı
	Dr.Öğr.Üyesi Ercüment Türkoğlu
	Adem Akça
Teknoloji Fakültesi	Doç.Dr. Mine İnce Ocakoğlu
	Doç.Dr. Zehra Yıldız
	Ömer Faruk Ercan
ENSTİTÜLER	
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	Doç.Dr. Osman Murat Özkendir
	İlknur Demircan
YÜKSEKOKULLAR	
Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu	Doç.Dr. Sezen Bozyiğit
	Dr.Öğr.Üye. Mehmet Sami Süygün
	Müslüm Kaya
MESLEK YÜKSEKOKULLARI	
Meslek Yüksekokulu	Doç.Dr. Emel Bahar
	Öğr.Gör. Emel Yontar
	Öğr.Gör. Şule Güngör
	Öğr.Gör. Cenap Özgün
	Hatice Tapar
İDARİ BİRİMLER	
Personel Daire Başkanlığı	Turan Neşat Kara
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mehmet Sağtaş
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	Fatih Şahin
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Ahmet Turan Yıldız
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Uğur Yağdıran
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	Sabri Tuğral
Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Bşk.	Hakan Sabah
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Nida Sevim

EK 3. Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları, Yürütülecek Faaliyetler ve Sorumlular

AŞAMA ve FAALİYET		BAŞLANGIÇ TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	SÜRE (GÜN)	SORUMLU
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planın Sahiplenilmesi				
	İç Genelgenin (Genelge 1) hazırlanması	28.11.2018	05.12.2018	7	SGDB
	İç Genelgenin (Genelge 1) onaylanması ve yayımlanması	05.12.2018	06.12.2018	1	Rektör
	Planlama Sürecinin Organizasyonu				
	Geliştirme Kurulunun oluşturulması	03.12.2018	06.12.2018	3	Rektör
	Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulması	06.12.2018	12.12.2018	6	Rektör
	İhtiyaçların Tespiti				
	Geliştirme Kurulunun başlangıç toplantısı	26.12.2019	26.12.2019	-	Geliştirme Kurulu
	Planlama Ekibinin başlangıç toplantısı	02.01.2019	02.01.2019	-	Stratejik Planlama Ekibi
	Stratejik plan hazırlama eğitimi	07.01.2019	07.01.2019	-	Stratejik Planlama Ekibi
	Hazırlık Programı				
	Hazırlık programının oluşturulması	03.01.2019	21.01.2019	18	Stratejik Planlama Ekibi
	Hazırlık Programına görüş verilmesi	21.01.2019	23.01.2019	2	Geliştirme Kurulu
	Hazırlık Programını İçeren Genelge-2'nin onaylanması	23.01.2019	24.01.2019	1	Rektör
İç Genelgenin (2.Genelge) yayımlanması	24.01.2019	24.01.2019	-	SGDB	
DURUM ANALİZİ	Kurumsal Tarihçe				
	Kurumun tarihsel gelişiminin yazılması	24.01.2019	31.01.2019	7	Stratejik Planlama Ekibi
	Mevzuat Analizi				
	Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin yapılması	24.01.2019	31.01.2019	7	Stratejik Planlama Ekibi
	Üst Politika Belgelerinin Analizi				
	Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Program belgelerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi	24.01.2019	31.01.2019	7	Stratejik Planlama Ekibi
	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi				
Faaliyet alanlarının tespit edilmesi	24.01.2019	28.01.2019	4	Stratejik Planlama Ekibi	

Ürün ve hizmetlerin tespit edilmesi	24.01.2019	28.01.2019	4	Stratejik Planlama Ekibi
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin ilişkilendirilmesi	28.01.2019	31.01.2019	3	Stratejik Planlama Ekibi
Paydaş Analizi				
Paydaşların tespit edilmesi ve önceliklendirilmesi	24.01.2019	25.01.2019	1	Stratejik Planlama Ekibi
Paydaşların analiz edilmesi, ürün ve hizmetlerle ilişkilendirilmesi	25.01.2019	28.01.2019	3	Stratejik Planlama Ekibi
Paydaş anket sorularının hazırlanması	24.01.2019	28.01.2019	4	Stratejik Planlama Ekibi
Paydaşlara yönelik anketlerin uygulanması	28.01.2019	04.02.2019	7	Stratejik Planlama Ekibi
Paydaş anketlerinin değerlendirilmesi	04.02.2019	11.02.2019	7	Stratejik Planlama Ekibi
Kuruluş İçi Analiz				
Öğrenci analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
İnsan kaynakları yetkinlik analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
Kurum kültürü analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
Üniversite yaşamı analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
Fiziki kaynak analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
Teknoloji ve bilişim analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
Mali kaynak analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
Akademik Faaliyetler Analizi				
Eğitim faaliyetlerinin analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
Araştırma faaliyetlerinin analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
Girişimcilik faaliyetlerinin analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
Toplumsal katkı faaliyetlerinin analizinin yapılması	24.01.2019	04.02.2019	11	Stratejik Planlama Ekibi
Yükseköğretim Sektörü Analizi				
PESTLE analizinin yapılması	24.01.2019	08.02.2019	15	Stratejik Planlama Ekibi
Sektörel eğilimlerin belirlenmesi	24.01.2019	08.02.2019	15	Stratejik Planlama Ekibi
Yapısal güçlerin belirlenmesi	24.01.2019	08.02.2019	15	Stratejik Planlama Ekibi
Sektörel yapı analizinin yapılması	24.01.2019	08.02.2019	15	Stratejik Planlama Ekibi

DURUM ANALİZİ	Çevre Analizi				
	Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi (Birim içi odak grup toplantıları)	08.02.2019	13.02.2019	5	Harcama Birimleri
	Fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi (Birim içi odak grup toplantıları)	08.02.2019	13.02.2019	5	Harcama Birimleri
	GZFT analizinin yapılması (Genel Çalıştay-1)	13.02.2019	13.02.2019	-	Stratejik Planlama Ekibi
	GZFT stratejilerinin belirlenmesi	13.02.2019	18.02.2019	5	Stratejik Planlama Ekibi
GELECEĞE BAKIŞ	Misyon, Vizyon ve Temel Değerler				
	Misyon, vizyon ve temel değerler için perspektif verilmesi	18.02.2019	19.02.2019	1	Rektör
	Paydaşlarla alternatif çalışmaların belirlenmesi (Genel Çalıştay-2)	19.02.2019	19.02.2019	-	Stratejik Planlama Ekibi
	Alternatif çalışmaların değerlendirmesi ve hazırlanması	19.02.2019	22.02.2019	3	Stratejik Planlama Ekibi
	Alternatif çalışmaların Geliştirme Kurulunun onayına sunulması	22.02.2019	22.02.2019	-	SGDB
	Alternatif çalışmaların değerlendirilerek Rektörün onayına sunulması	22.02.2019	25.02.2019	3	Geliştirme Kurulu
	Alternatiflerin değerlendirilip son halinin belirlenmesi	23.02.2019	24.02.2019	1	Rektör
FARKLI LAŞMA STRATEJİSİ	Konum tercihi, Başarı Bölgesi, Değer Sunumu ve Temel Yetkinlik Tercihi				
	Durum analizi bulgularının Rektöre raporlanması	18.02.2019	25.02.2019	7	SGDB
	Farklılaşma stratejisi için perspektif verilmesi	25.02.2019	26.02.2019	1	Rektör
	Rektörün perspektifi çerçevesinde konum tercihinin yapılması ve başarı bölgesinin oluşturulması	26.02.2019	04.03.2019	6	Strateji Geliştirme Kurulu
	Değer yaratan hizmetlerin belirlenmesi	26.02.2019	04.03.2019	6	Strateji Geliştirme Kurulu
	Temel yetkinlik analizinin yapılması ve tercihlerin belirlenmesi	26.02.2019	04.03.2019	6	Strateji Geliştirme Kurulu
	Farklılaşma stratejisine son şeklini verir ve onaylar	04.03.2019	06.03.2019	2	Strateji Geliştirme Kurulu

Amaç, Hedef ve Performans Göstergeleri ile Stratejilerin Belirlenmesi

Amaçların ve hedeflerin önerilmesi (Birim içi odak-grup toplantıları)	06.03.2019	11.03.2019	5	Harcama Birimleri
Amaçların önceliklendirilmesi ve belirlenmesi, hedeflerin oluşturulması (Genel Çalıştay-3)	11.03.2019	11.03.2019	-	Stratejik Planlama Ekibi
Performans göstergelerinin belirlenmesi	11.03.2019	15.03.2019	4	Harcama Birimleri
Hedeflere yönelik risklerin ve stratejilerin belirlenmesi	11.03.2019	15.03.2019	4	Harcama Birimleri
Tahmini maliyetlendirmenin yapılması, taslak hedef kartlarının oluşturulması	11.03.2019	15.03.2019	4	Harcama Birimleri
Taslak amaç ve hedef kartlarının nihai hale getirilmesi	15.03.2019	18.03.2019	3	Stratejik Planlama Ekibi
Taslak amaç ve hedef kartlarının Geliştirme Kurulunun onayına sunulması	18.03.2019	19.03.2019	1	SGDB
Hedef kartlarının değerlendirilerek Rektörün onayına sunulması	19.03.2019	21.03.2019	2	Geliştirme Kurulu
Hedef kartlarının onaylanması	21.03.2019	22.03.2019	1	Rektör
Stratejik Planın Yazılması, Sunulması ve Onay				
Stratejik plan taslağının yazılması	22.03.2019	19.04.2019	28	Stratejik Planlama Ekibi
Taslağın Geliştirme Kurulunun onayına sunulması	19.04.2019	19.04.2019	-	SGDB
Taslağın değerlendirilerek Rektörün onayına sunulması	19.04.2019	22.04.2019	3	Geliştirme Kurulu
Taslağın Rektör tarafından onaylanması	22.04.2019	23.04.2019	1	Rektör
Görüş alınmak üzere taslağın Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına Gönderilmesi	23.04.2019	23.04.2019	-	SGDB
Başkanlığın görüşüne göre stratejik plana son şeklinin verilmesi ve Geliştirme Kurulunun onayına sunulması	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının uygun gördüğü süre içerisinde		-	Stratejik Planlama Ekibi
Nihai stratejik planın değerlendirilerek Rektörün onayına sunulması	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının uygun gördüğü süre içerisinde		-	Geliştirme Kurulu
Nihai stratejik planın yürürlüğe konulması	Stratejik Planın onayını müteakip			Rektör
Nihai stratejik planın basımı ve duyurulması	Stratejik Planın onayını müteakip		2	SGDB
Nihai stratejik planın mevzuatta sayılan ilgili yerlere gönderilmesi	Stratejik Planın onayını müteakip		2	SGDB

STRATEJİK PLANIN UYGULANMASI	Eylem Planları			
	Eylem planlarının hazırlanmasına karar verilmesi	Stratejik Planın onayını müteakip	-	Rektör
	Stratejik Plan ile aynı dönemi kapsayacak eylem planlarının hazırlanması ve/veya revize edilmesi	Her yılın Aralık ayı	15	Harcama Birimleri
	Eylem planlarının Rektörün onayına sunulması	Her yılın Aralık ayı	5	SGDB
	Eylem planlarının onaylanması	Her yılın Aralık ayı	2	Rektör
	Eylem planlarının uygulanmaya konulması	Her yılın Ocak ayı	-	SGDB
İZLEME VE DEĞERLENİRME	Stratejik Planın İzlenmesi			
	Stratejik Plan İzleme Raporlarının Harcama Birimlerinden istenmesi	Her yılın Temmuz ayı	2	SGDB
	İzleme sonuçlarının SGDB'ye raporlanması	Her yılın Temmuz ayı	15	Harcama Birimleri
	İzleme Raporlarının konsolide edilmesi	Her yılın Temmuz ayı	5	SGDB
	İzleme Toplantısı	Her yılın Ağustos ayı	-	Geliştirme Kurulu
	İzleme Raporunun Rektöre sunulması	Her yılın Ağustos ayı	2	Geliştirme Kurulu
	Stratejik Planın Değerlendirilmesi			
	Stratejik Plan Değerlendirme Raporlarının Harcama Birimlerinden istenmesi	Her yılın Ocak ayı	2	SGDB
	Değerlendirme sonuçlarının SGDB'ye raporlanması	Her yılın Ocak ayı	15	Harcama Birimleri
	Değerlendirme Raporlarının konsolide edilmesi	Her yılın Ocak ayı	5	SGDB
	Değerlendirme Toplantısı	Her yılın Şubat ayı	-	Geliştirme Kurulu
	Değerlendirme Raporunun Rektöre sunulması	Her yılın Şubat ayı	2	Geliştirme Kurulu
	Değerlendirme Raporunun Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Her yılın Mart ayı	-	SGDB
	Stratejik Plan Gerçekleşme Raporunun hazırlanması	Stratejik Plan Dönemi Sonu (2025 Mart ayı)	30	SGDB
	Stratejik Planın Güncellenmesi			
	Gerektiğinde Stratejik Planda yer alan hedeflerin ihtiyaç ve tespitler doğrultusunda güncellenmesi	Stratejik Plan Dönemi en fazla iki kez yapılır	-	SGDB