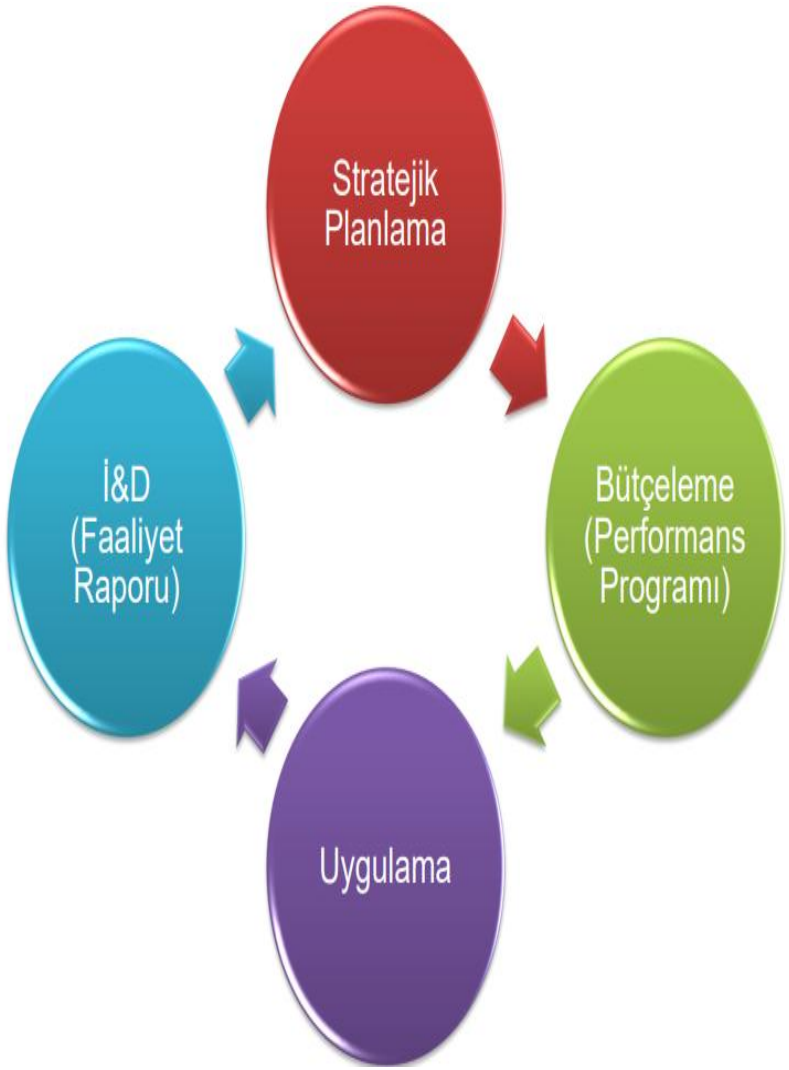
MALATYA
TURGUT ÖZAL
ÜNİVERSİTESİ

www.ozal.edu.tr

Malatya Turgut Özal Üniversitesi

2027-2031 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

STRATEJİK YÖNETİM



- ✓ Stratejik planlama süreci; kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, kalite güvencesi, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi kamu yönetimi ilkeleri açısından vazgeçilmez bir araçtır.
- ✓ Kurumun stratejik yönünü ve önceliklerini belirler. «*Durum analizi, vizyon ve hedef belirleme, strateji geliştirme ve performans ölçümü süreçlerini kapsar.*»
- ✓ Katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışını güçlendirir. «*İç ve dış paydaşların görüşlerini dikkate alan kapsayıcı bir yönetişim mekanizması sağlar.*»
- ✓ Kalite güvencesi ve hesap verebilirliği destekler. *«Kurumsal gelişim, etkililik ve sürdürülebilirlik açısından stratejik bir araçtır.»*

STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA GEREKÇESİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesi

Üniversitemiz 2022-2026 Dönemi Stratejik Planı 2026 yılı sonu itibariyle tamamlanmış olacaktır. Yeni beş yıllık (2027-2031) Stratejik Plan hazırlanması gerekliliği

«*Kamu idareleri; 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 hazırlarlar.*»

2027 - 2031 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN ÇALIŞMALARI GENELGE 2025/1

Üniversitemiz 2022-2026 Dönemi Stratejik Planı hazırlanarak uygulamaya geçirilmiş, izleme ve değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir. Gelinen süreçte 2022-2026 stratejik plan dönemi, 2026 yılı sonu itibariyle sona ereceğinden üniversitemiz için ikinci stratejik plan hazırlanması çalışmalarının başlatılması gerekmektedir. Bu kapsamda Üniversitemizde beş yıllık bir dönem için hazırlanacak olan 2027-2031 Stratejik Planına ilişkin hazırlık çalışmaları **06/05/2025 tarih ve 300141** sayılı Rektörlük Olur'u ile başlatılmıştır.

YARDIMCI KAYNAKLAR

- Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi
- Paydaş Anketleri: Stratejik yönetim süreçlerinde paydaş anketi hazırlama, uygulama ve analiz rehberi
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

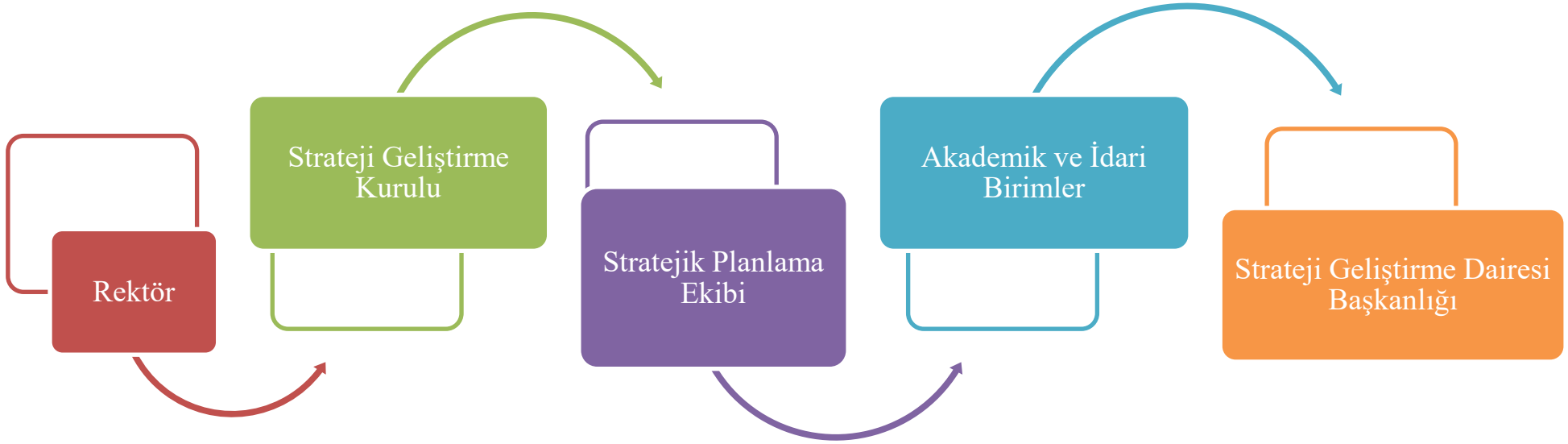
STRATEJİK PLAN YÖNETİM SÜRECİ

STRATEJİK PLAN YÖNETİM SÜRECİ (Alt Başlıklara Göre)

• Planın sahiplenilmesi • Planlama sürecinin organizasyonu • İhtiyaçların tespiti • Zaman planı • Hazırlık programı	**STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ**	**PLANLAMASÜRECİNİN PLANLANMASI**
• Kurumsal tarihçe • Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi • Mevzuat analizi • Üst politika belgeleri analizi • Program-alt program analizi • Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi • Paydaş analizi • Kuruluş içi analiz • Akademik faaliyetler analizi • Yükseköğretim sektörü analizi • GZFT analizi	**DURUM ANALİZİ**	**Neredeyiz?**
• Misyon • Vizyon • Temel değerler	**GELECEĞE BAKIŞ**	
• Konum tercihi • Başarı bölgesi tercihi • Değer sunumu tercihi • Temel yetkinlik tercihi	**FARKLILAŞMA STRATEJİSİ**	**Nereye ulaşmak istiyoruz?**

• Amaçlar • Hedefler • Performans göstergeleri • Stratejiler	**STRATEJİ GELİŞTİRME**	
• Program • Program amacı • Anahtar göstergeler • Alt programlar • Alt program hedefi • Performans göstergeleri • Faaliyetler • Maliyetlendirme • Bütçeleme	**PERFORMANS PROGRAMI**	**Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?**
• Stratejik plan izleme raporu • Stratejik plan değerlendirme tablosu • Faaliyet raporu • İç kontrol • İç denetim	**İZLEME VE DEĞERLENDİRME**	**Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?**

STRATEJİK PLAN ORGANİZASYON SÜRECİ



STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU

GÖREVİ	ÜNVANI/ADI SOYADI	İDARİ GÖREV
Başkan	**Prof. Dr. Recep BENTLİ**	**Rektör**
Üye	Prof. Dr. Orhan GÜNDÜZ	Rektör Yardımcısı
Üye	Prof. Dr. İlhan ERDEM	Rektör Yardımcısı
Üye	Prof. Dr. Ahmet Selim ÖZKAN	Rektör Yardımcısı
Üye	Abuzer GELSE	Genel Sekreter
Üye	Prof. Dr. Hakan YILDIRIM	Ziraat Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr. Asım BALBAY	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Dekan V.
Üye	Prof. Dr. Ahmet Selim ÖZKAN	Tıp Fakültesi Dekan V.
Üye	Prof. Dr. Oğuzhan GÖKTOLGA	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr. Ersan ÇİFTCİ	Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr. Şahin DİREKEL	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
Üye	Prof. Dr. Mehmet ÖZGER	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Prof. Dr. Fatih AKDEMİR	Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	Prof. Dr. Burhan Hakan KANAT	Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi

«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.”

Stratejik Planlama Ekibi

Hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve Rektör'ün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur.

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİM
1	**Başkan/ Rektör Yardımcısı**	**Prof. Dr.**	**Orhan GÜNDÜZ**	**Rektörlük**
2	Üye	Prof. Dr.	Ahmet Selim ÖZKAN	Tıp Fakültesi Dekan V.
3	Üye	Prof. Dr.	Oğuzhan GÖKTOLGA	Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi Dekanı
4	Üye	Prof. Dr.	Asım BALBAY	Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Dekan V.
5	Üye	Prof. Dr.	Ersan ÇİFTÇİ	Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi Dekanı
6	Üye	Prof. Dr.	Hakan YILDIRIM	Ziraat Fakültesi Dekanı
7	Üye	Prof. Dr.	Şahin DİREKEL	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı
8	Üye	Doç. Dr.	Varol TUTAL	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü
9	Üye	Doç. Dr.	Berat ÇİÇEK	Sivil Havacılık Yüksekokulu Müdürü
10	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Emine KULUŞAKLI	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürü
11	Üye	Doç. Dr.	Abdurrahman KÖSEMAN	Akçadağ MYO Müdürü
12	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Serhat AKSUNGUR	Arapgir MYO Müdür V.
13	Üye	Prof. Dr.	Şanlı KABAKTEPE	Battalgazi MYO Müdürü
14	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Kadir DOĞANŞAHİN	Darende Bekir Ilıcak MYO Müdür V.
15	Üye	Doç. Dr.	Ahmet KAZAN	Doğanşehir Vahap Küçük MYO Müdür V.

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI	BİRİM
16	Üye	Öğr. Gör.	Abdülkadir PEKTAŞ	Hekimhan Mehmet Emin Sungur MYO Müdür V
17	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Arif YILDIZ	Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği MYO Müdür V.
18	Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Fatma ÖZYALIN	Sağlık Hizmetleri MYO Müdür V.
19	Üye	Doç. Dr.	Fehmi ASLAN	Yeşilyurt MYO Müdür V.
20	Üye	Genel Sekreter	Abuzer GELSE	Genel Sekreterlik
21	Üye	Daire Başkanı	Mevlüt ARSLAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
22	Üye	Daire Başkanı	Halis BOZKURT	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
23	Üye	Daire Başkanı	Yusuf AVCI	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
24	Üye	Daire Başkanı	Ali ÖZMEN	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
25	Üye	Daire Başkanı	Abdulkadir IRMAK	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
26	Üye	Daire Başkanı	Mustafa HORUZ	Personel Daire Başkanlığı
27	Üye	Daire Başkan V.	Abuzer GELSE	Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı
28	Üye	Daire Başkan V.	Sinan AKGÜL	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
29	Üye	Hukuk Müşaviri	Şennur Demir YILMAZ	Hukuk Müşavirliği
30	Üye	Döner Sermaye İşl.Md.	Bilal KOLAY	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü

Stratejik Planlama Ekibi: Rektör Yardımcısı Başkanlığında Birim Harcama Yetkililerinden oluşmaktadır.

STRATEJİK PLAN ALT ÇALIŞMA GRUPLARI

Çalışma Grubu 1. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi Çalışmaları
Çalışma Grubu 2. Durum Analizi Çalışmaları
Çalışma Grubu 3. Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci Çalışmaları
Çalışma Grubu 4. Farklılaşma Stratejisi Süreci Çalışmaları
Çalışma Grubu 5. Strateji Geliştirme Süreci (Amaç-Hedefler-Performans) Çalışmaları • **Alt Çalışma Grubu 5.1.** Eğitim-Öğretim Süreçleri • **Alt Çalışma Grubu 5.2.** Araştırma Geliştirme Süreçleri • **Alt Çalışma Grubu 5.3.** Uluslararasılaşma Süreçleri • **Alt Çalışma Grubu 5.4.** Topluma Hizmet ve Kalite Süreçleri • **Alt Çalışma Grubu 5.5.** Farklılaşma-İhtisaslaşma-Girişimcilik Süreçleri • **Alt Çalışma Grubu 5.6.** Kurumsal Kapasite Süreçleri

*Hazırlık Programında alt çalışma gruplarına yer verilmiş olup, gruplarda yer alan personele EBYS ve oluşturulan **WhatsApp** gruplarında bilgilendirmeler yapılmaktadır.

HARCAMA BİRİMLERİ

Birim yöneticileri, Stratejik Planlama Ekibinde hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırmak ve aktif katılım göstermekle yükümlüdür. Gerektiğinde oluşturulacak alt çalışma gruplarına üye sunmak ve onların etkin çalışmasını sağlamakla da yükümlüdürler.

Ayrıca birimler, sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yaparlar.

STRATEJİK PLANLAMA KOORDİNASYON EKİBİ

SIRA	GÖREV	UNVAN	ADI SOYADI
1	**Başkan**	**Daire Başkanı**	**Mevlüt Arslan**
2	Üye	Şube Müdürü	Zübeyde Baran
3	Üye	Şube Müdürü	Yasin TÜRKMEN
4	Üye	Mühendis	Betül ÖZÇINAR
5	Üye	Büro Personeli	İbrahim ALACA

«Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi» Stratejik plan hazırlık çalışmaları koordinasyon ekibi, SGDB Başkanının başkanlığında, Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü bünyesinde tabloda isimleri yazılı kişilerden oluşturulmuştur.

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

15/05/2025 tarih ve 302658 sayılı (Genelge 2025/1) ile 2027-2031 dönemi için süreç başlatılmıştır.

Üniversitemiz Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur.

2027-2031 Stratejik Planı Hazırlık Programı hazırlanmış ve yayımlanmıştır.

Stratejik Plan takvimi ve alt çalışma grupları oluşturulmuştur

Stratejik Plan (2027-2031) çalışmalarının yürütülmesi ve bilgilendirmelerin yapılabilmesi amacıyla bu **WhatsApp** Grupları kurulmuştur.

2027-2031 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI HAZIRLIK PROGRAMI TAKVİMİ

PLANLAMA	***2025***								***2026***					
	Mayıs	*Haziran*	*Temmuz*	*Ağustos*	*Eylül*	*Ekim*	*Kasım*	*Aralık*	*Ocak*	*Şubat*	*Mart*	*Nisan*	*Mayıs*	*Haziran*
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yeni stratejik plan hazırlanması gerekliliğinin Rektöre iletilmesi														
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ														
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Stratejik Plan Senatoya bilgilendirme toplantısı														
Strateji Geliştirme Kurulu'nun oluşturulması														
Stratejik Plan Genelgesi'nin yayımlanması														
Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulması														
Hazırlık Programı'nın yayımlanması														

2027-2031 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI HAZIRLIK PROGRAMI TAKVİMİ

PLANLAMA	***2025***								***2026***					
	Mayıs	*Haziran*	*Temmuz*	*Ağustos*	*Eylül*	*Ekim*	*Kasım*	*Aralık*	*Ocak*	*Şubat*	*Mart*	*Nisan*	*Mayıs*	*Haziran*
TASLAK STRATEJİK PLANIN HAZIRLANMASI														
Stratejik Planlama Ekibi toplantısı														
Alt Çalışma Gruplarının oluşturulması ve görev dağılımlarının belirlenmesi														
Kurumsal tarihçe yazılması														
Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi														
Mevzuat analizi *Üst politika belgeleri analizi*														
Program-alt program analizi														
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi														
Paydaş analizi														
Kuruluş içi analizi														
Akademik Faaliyetler Analizi *Yükseköğretim Sektörü Analizi*														
GZFT Analizi														

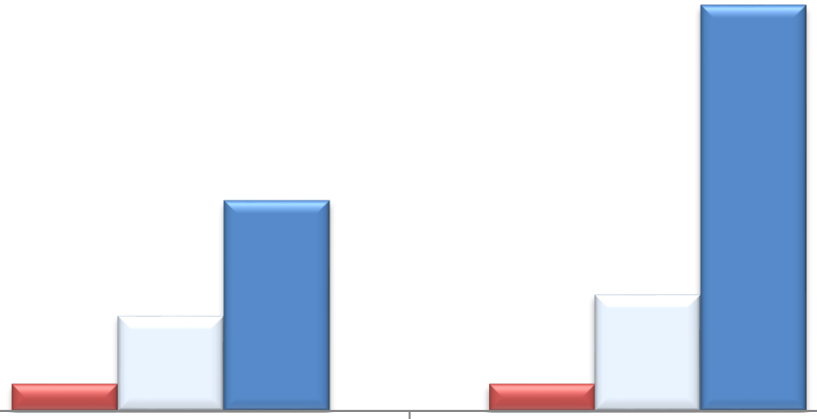
2027-2031 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI HAZIRLIK PROGRAMI TAKVİMİ

	2025								2026					
	Mayıs	*Haziran*	*Temmuz*	*Ağustos*	*Eylül*	*Ekim*	*Kasım*	*Aralık*	*Ocak*	*Şubat*	*Mart*	*Nisan*	*Mayıs*	*Haziran*
GELECEĞE BAKIŞ														
Misyon, Vizyon, Temel Değerler														
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ														
Konum Tercihi, Başarı Bölgesi Tercihi, Değer Sunumu Tercihi, Temel Yetkinlik Tercihi,														
AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ														
Amaçlar, hedefler														
Performans göstergeleri Stratejiler														
Hedef riskleri ve kontrol faaliyetleri														
Maliyetlendirme														
STRATEJİK PLAN TASLAĞININ SUNULMASI														
STRATEJİK PLANIN NİHAİ HALE GETİRİLMESİ														

DENEYİM PAYLAŞIMI VE EĞİTİM

Üniversitemizin ikinci stratejik planı hazırlık çalışmalarında, önceki plan çalışmalarının sağladığı bilgi ve tecrübelerden de yararlanılarak Stratejik Planlama Ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer personelin gerektiğinde eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında kurum içi imkânlardan yararlanılacaktır. Planlama çalışmalarının verimli bir şekilde amaca uygun olarak yürütülebilmesi ve süreç yönetimi için Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın ilgili birimleri ile uzmanlarınca üst düzeyde katkı verilecektir.

2022-2026 STRATEJİK PLAN MEVCUT DURUMU



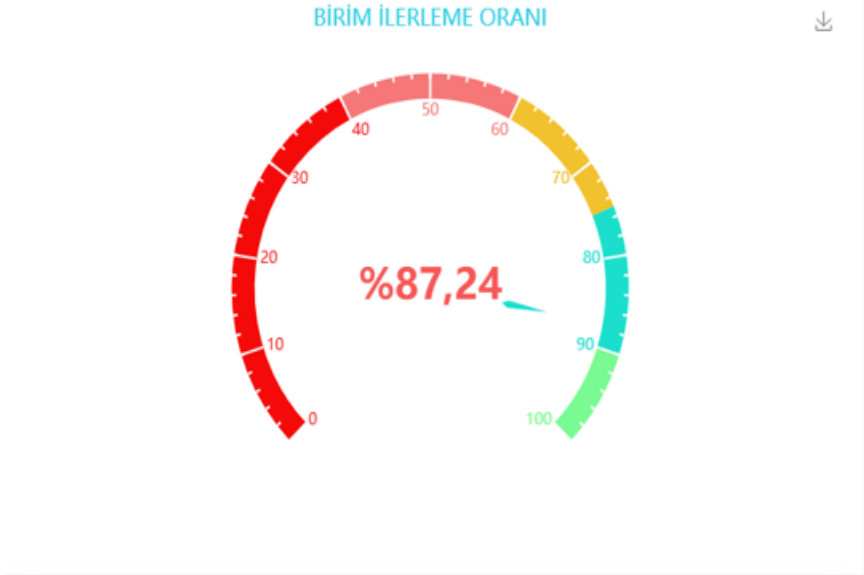
	Öncesi	Sonrası
Amaç	5	5
Hedef	18	22
Performans Göstergesi	40	77

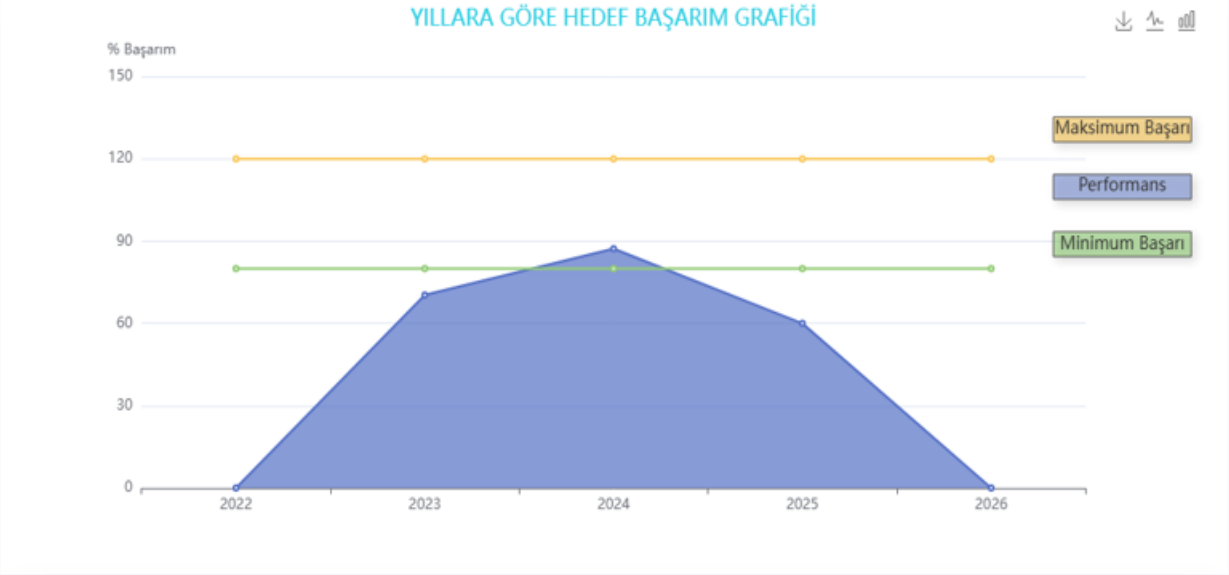
5 AMAÇ

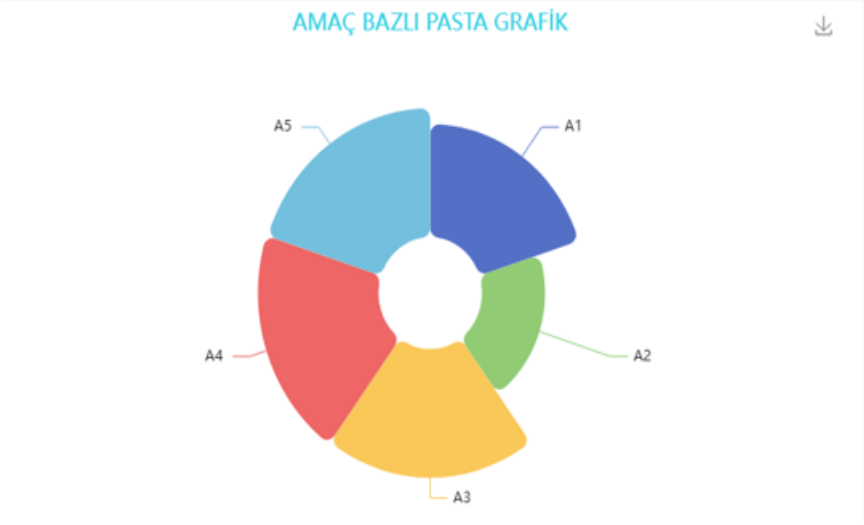
22 HEDEF

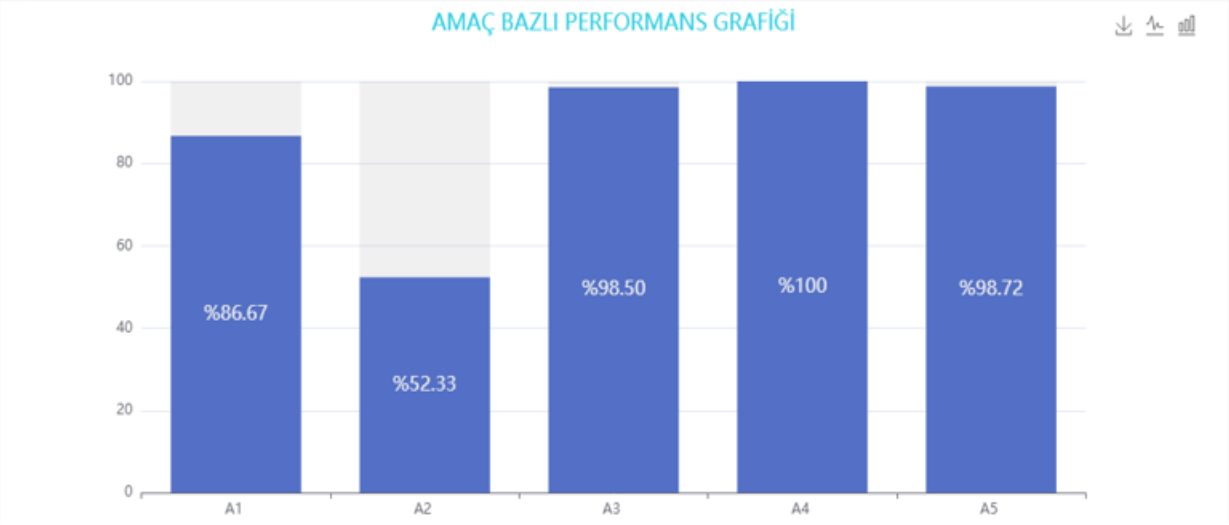
77 PERFORMANS GÖSTERGESİ

2022-2026 STRATEJİK PLAN MEVCUT DURUMU



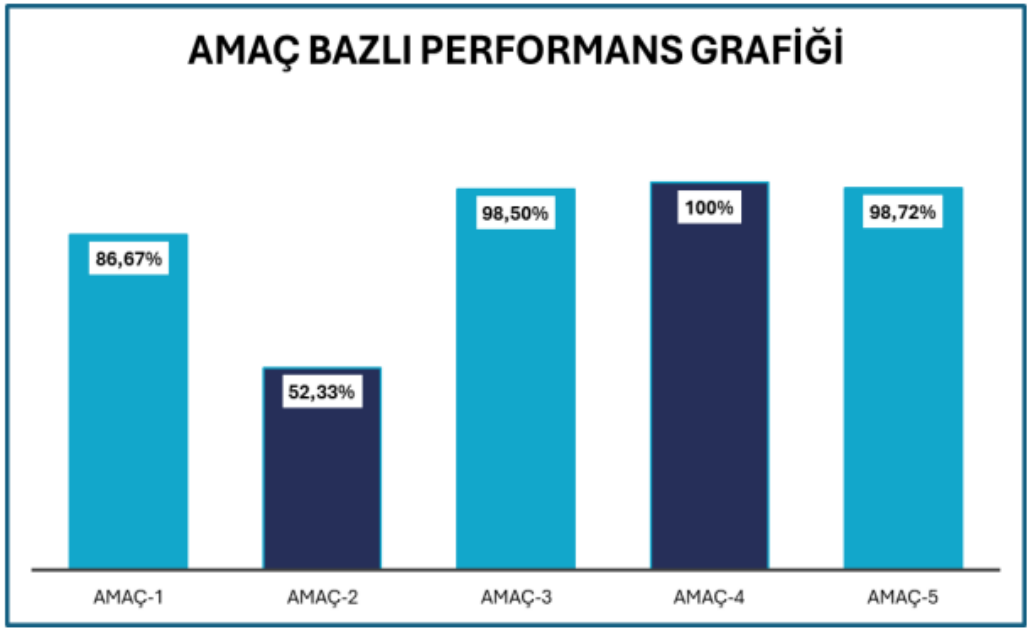






MEVCUT STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Amaçlar	Gerçekleşme (%)
Amaç (A1) Fiziksel ve Teknolojik Altyapının Nitelik ve Niceliğini Artırmak	86,67%
Amaç (A2) Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Nitelik ve Niceliğini Geliştirmek	52,33%
Amaç (A3) Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinde Niteliğin Artırılmasını Sağlamak	98,50%
Amaç (A4) Kurumsal Kalite Anlayışının Geliştirilmesi ve Yaygınlaştırılmasını Sağlamak	100%
Amaç (A5) Öğrencilerimizin, Çalışanlarımızın ve Toplumun Sosyal Gelişimine Katkıda Bulunan Çalışmaları Artırmak	98,72%
Stratejik Plan Genel Performans	**87,24%**



AMAÇ-1	Fiziksel ve Teknolojik Altyapının Nitelik ve Niceliğini Artırmak
AMAÇ-2	Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Nitelik ve Niceliğini Geliştirmek
AMAÇ-3	Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinde Niteliğin Artırılmasını Sağlamak
AMAÇ-4	Kurumsal Kalite Anlayışının Geliştirilmesi ve Yaygınlaştırılmasını Sağlamak
AMAÇ-5	Öğrencilerimizin, Çalışanlarımızın ve Toplumun Sosyal Gelişimine Katkıda Bulunan Çalışmaları Artırmak

MEVCUT STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Stratejik Planının amaçları açısından 2024 yılı değerlendirmesine bakıldığında Stratejik Planda 5 amaç olup, bütün amaçlar %50'nin üzerinde performansa sahiptir. En yüksek performans Amaç(4) Kurumsal Kalite Anlayışının Geliştirilmesi ve Yaygınlaştırılmasını Sağlamak olarak görülmektedir. Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Nitelik ve Niceliğini Geliştirmeye yönelik Amaç(2) için iyileştirmeye yönelik faaliyetlerin artırılmasına ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

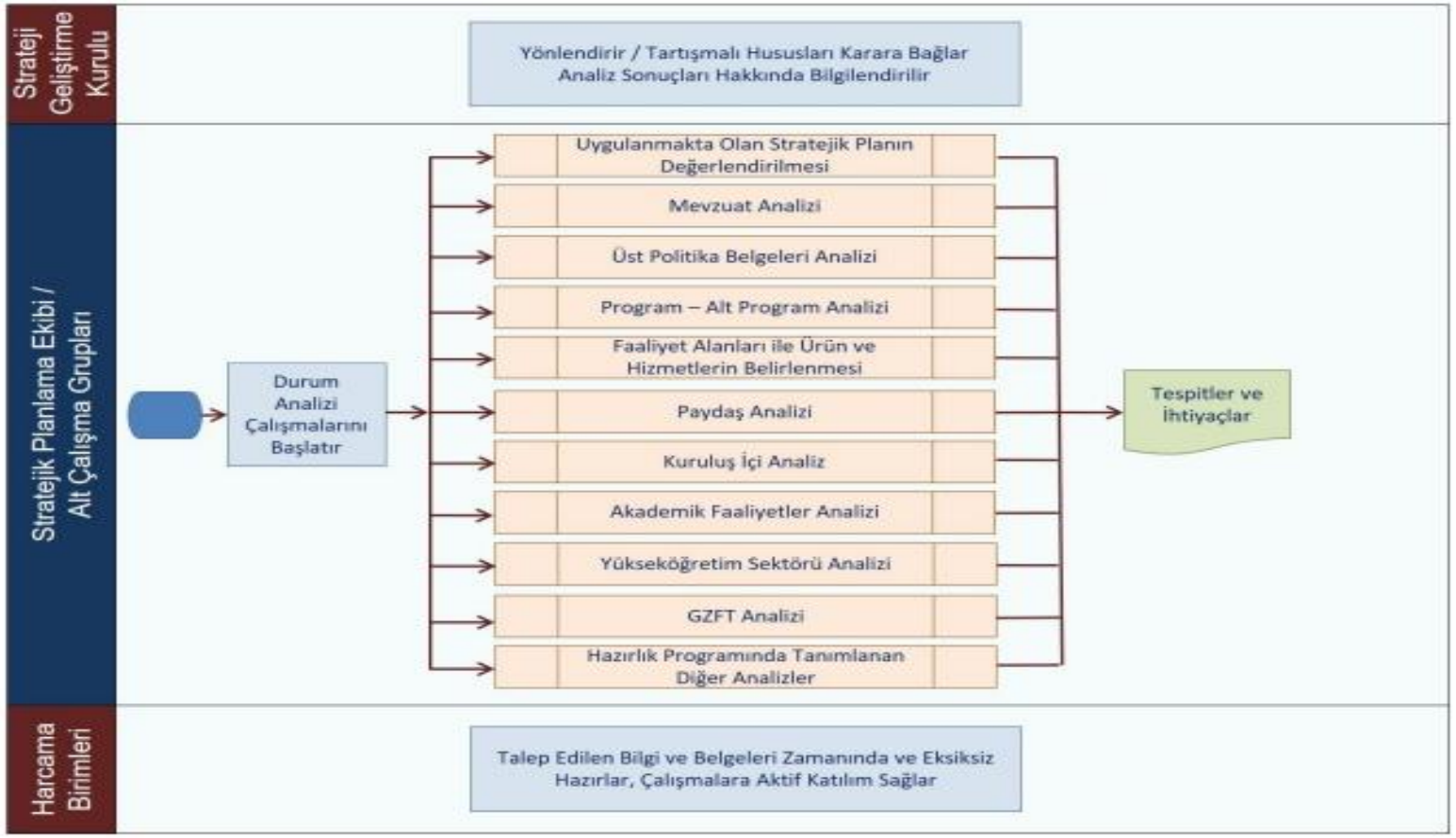
Gösterge Sayısı	Gösterge Gerçekleşme (%)	Durumu
53	%100	Ulaşıldı
8	%51-99	Çoğunlukla Ulaşıldı
5	%1-50	Kısmen Ulaşıldı
9	%0	Ulaşılamadı
2	%-	(2024 ve sonrası hedeflenmiştir)

Stratejik Plan dönemi 2024 yılı için 77 Performans Göstergesi için 53 tanesinde hedeflenen değere yıllık bazda %100 oranında ulaşılmıştır. 8 gösterge (%51-99) aralığında olup hedefe büyük oranda yaklaşılmıştır. 5 gösterge (%1-50) arasında performans göstermektedir. Bu göstergelerde hedefe kısmen ulaşılmıştır. 9 performans göstergesinde hedefe yönelik bir performans sağlanamamıştır. 2 performans göstergesi için ise 2024 ve sonrasına hedef belirlenmiştir.

YENİ STRATEJİK PLANDA ÇALIŞMA GRUPLARI NE YAPACAK?

DURUM ANALİZİ

Üniversitemizin kuruluşundan itibaren uygulanan stratejik plan çerçevesinde faaliyetler ve sağlanan gelişmeler ortaya konularak iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren ve "Neredeyiz" sorusunun cevabının yer aldığı bölümdür.



DURUM ANALİZİ

Mevzuat Analizi

Öncelikli olarak Üniversitemize görev ve sorumluluk yükleyen Üniversitemizin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulması gerekmektedir.

- Üniversitenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
- Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir?
- Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
- Üniversitenin diğer üniversiteler, kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır?
- Üniversitenin yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır?
- Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir, getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat değişikliği gerekli midir?
- Üniversitenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekmektedir? tür değişiklikler yapılması gerekir?

DURUM ANALİZİ

Mevzuat Analizi

- Mevzuat analizi yapılırken Mevzuat Analizi Tablosundan (Tablo 2) yararlanılır. Bu tabloda üniversitenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin mevzuatın hangi maddesine dayandığı ile bu yasal yükümlülüklere ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar mevzuat analizi sürecinde cevaplanması gereken sorular çerçevesinde ortaya konulur.

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
• Kutu 1'de yer alan sorulardan 1, 2, 3 ve 4. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. • Yasal yükümlülükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir.	• İlgili yasal yükümlülüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir.	• Kutu 1'de yer alan sorulardan 5 ve 6. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine ilişkin tespitler yapılır. • Kutu 1'de yer alan 7. soru cevaplandırılır.	• Yapılan tespitlere ilişkin yasal yükümlülüklere yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.

*Mevzuat Analizi Tablosu

DURUM ANALİZİ

Üst Politika Belgeleri Analizleri

- Üniversitemizin faaliyet alanı kapsamına giren üst politika belgeler nelerdir? (Örnek: Kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile birlikte ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleri)

- Üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tabloya stratejik planda yer verilir. Bu çerçevede Tablo 3'te yer alan şablon kullanılır. İlgili tablo, amaç ve hedeflere temel teşkil edecek "tespitler ve ihtiyaçlar"ın belirlenmesinde göz önünde bulundurulur.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	• 164 numaralı politika paragrafı	• Sanayi ile işbirliği içerisinde teknoloji üretiminin artırılması
Orta Vadeli Program (2018- 2020)	• 1.4. Bölüm, sayfa 47	• Üniversitelerde fonksiyon, bina, derslik ve iç mekân kalitesi bazında mekân standartları oluşturularak mekânların verimli kullanımı temin edilecektir.

*Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

Program – Alt Program Analizi

- Program – alt program analizinde, performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında üniversitenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi oluşturulur. Bu bölümde uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerine yer verilir, alt program performans göstergeleri bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz.
- Program – alt program analizi yapılırken Program – Alt Program Analizi Tablosundan (Tablo 4) yararlanılır. Bu tabloda üniversitenin sorumlu olduğu alt programlara ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar ortaya konulur.

Program	Alt Program	Tespitler	İhtiyaçlar
• Üniversitenin sorumlu olduğu program adı ile programın amacına yer verilir.	• Üniversitenin sorumlu olduğu alt programın adı ile alt program hedeflerine yer verilir.	• Alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin tespitler yapılır.	• Yapılan tespitlere ilişkin üniversitenin sorumluluğunda bulunan alt programlara yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.

*Program – Alt Program Analizi Tablosu

DURUM ANALİZİ

Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Üniversitemizin sunmuş olduğu temel ürün ve hizmetler nelerdir?

Belirlenen ürün ve hizmetler faaliyet alanları itibariyle toplulaştırılarak tablo örneğine uygun bir tablo oluşturulmalıdır.

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A- Eğitim	1- Yabancı dil hazırlık programı 2- Lisansüstü eğitim programı 3- Sertifika eğitimleri 4- Uzmanlık sonrası eğitim
B- Araştırma	1- Katılımlı araştırma projeleri 2- Sanayi işbirliği destek projeleri 3- Araştırma programları

*Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

DURUM ANALİZİ

Paydaş Analizi)

İç paydaşlar: Üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite içerisindeki kişi ve gruplardır. (ÖRNEK: Üniversitenin personeli ve öğrencileri)
Dış paydaşlar: Üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. (ÖRNEK: potansiyel öğrenciler, mezunlar, üniversite faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları)

Paydaş tespiti için aşağıda yer alan soruların cevaplanması gerekmektedir.
• Üniversitenin ürün/hizmetleriyle ilgisi olanlar kimlerdir?
• Üniversitenin ürün/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
• Üniversitenin ürün/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
• Üniversitenin ürün/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

DURUM ANALİZİ

Paydaş Analizi

Paydaşların önceliklendirilmesinde 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 bir ölçek ya da üniversitenin belirleyeceği bir derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilir.

Paydaşların önceliklendirilmesinde aşağıdaki tablodan yararlanılır.

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği

*Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosu

DURUM ANALİZİ

Paydaş Analizi (Paydaşların Önceliklendirilmesinde Sorulması Gereken Sorular)

Paydaşların önceliklendirilmesinin yapılabilmesi için etki ve önem derecesi dikkate alınarak Paydaşların değerlendirilmesi için aşağıda yer alan soruların cevaplanması gerekmektedir.

- Paydaş, üniversitenin hangi ürün/hizmetiyle ilgilidir?
- Paydaşın üniversiteden beklentileri nelerdir?
- Paydaş, üniversitenin ürün/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?

Paydaş Analizi (Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi)

Paydaş analizi kapsamında, üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur.

Paydaşlar	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2		
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3
Paydaş 1		√				√	
Paydaş 2				√			
Paydaş 3	√	√	√			√	
...							

Ü: Ürün, H: Hizmet

*Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi

DURUM ANALİZİ

Paydaş Analizi (Paydaşların Değerlendirilmesi)

Paydaşların değerlendirilmesi için aşağıda yer alan soruların cevaplanması gerekmektedir.

- Paydaş, üniversitenin hangi ürün/hizmetiyle ilgilidir?
- Paydaşın üniversiteden beklentileri nelerdir?
- Paydaş, üniversitenin ürün/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?
- Paydaş, üniversitenin ürün/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?

Paydaş Analizi (Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi)

Paydaş analizi kapsamında, üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur.

Paydaşlar	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2		
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3
Paydaş 1		√				√	
Paydaş 2				√			
Paydaş 3	√	√	√			√	
...							

Ü: Ürün, H: Hizmet

*Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaş Analizi (Paydaş Etki/Önem Matrisi)

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosundan faydalanılarak hazırlanan Paydaş Etki/Önem Matrisi kullanılır.

Etki Düzeyi / Önem Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Düşük	İzle	Bilgilendir
Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et	Birlikte çalış

*Paydaş Etki/Önem Matrisi

DURUM ANALİZİ

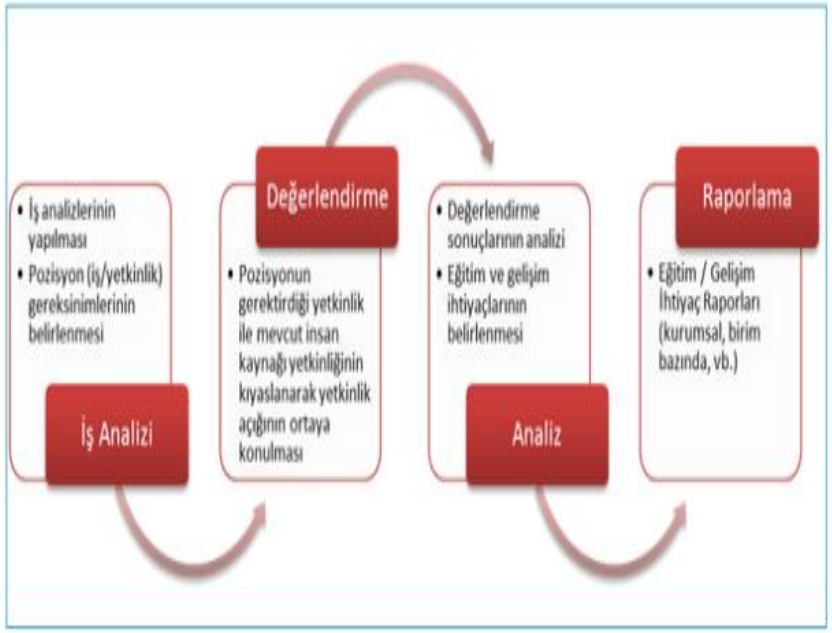
Kurum İçi Analiz

Kuruluş içi analiz; insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesidir. Ayrıca bu bölümde üniversitenin teşkilat şemasına da yer verilir.

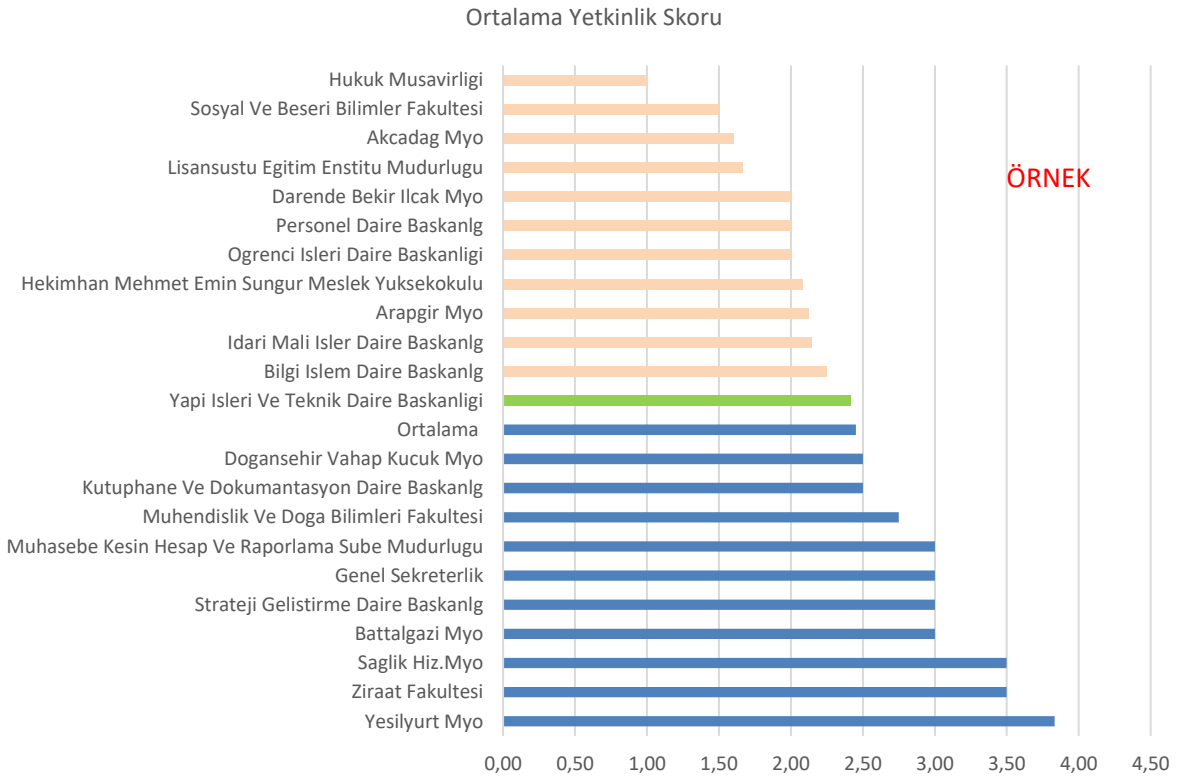
DURUM ANALİZİ

Kurum İçi Analiz (İnsan Kaynakları Yetkinlik Analiz)

Yetkinlik, üniversitenin hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bireysel performans için kritik olan bilgi, beceri ve tutumların tümünü kapsayan davranışlardır. İnsan kaynakları yetkinlik analizi, üniversite personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır.



*İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci



DURUM ANALİZİ

Kurum İçi Analiz (Kurum Kültürü Analizi)

Kurum kültürü, üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Kurum kültürü üniversitenin geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir.

Katılım
- Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyi
- Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığı
- Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi

İşbirliği
- Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi
- Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi
- İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi
- Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi

Bilginin yayılımı
- Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi
- Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi
- Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi

Öğrenme
- Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı
- Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı
- Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı

Kurum içi iletişim
- Üniversitedeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu
- Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi
- Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı
- İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyi

Paydaşlarla ilişkiler
- Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi
- Paydaş yönetim stratejisinin varlığı
- Üniversitenin stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi

Değişime açıklık
- Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyi
- Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyi
- Var olan kuralların değişimi destekleme düzeyi
- Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi

Stratejik yönetim
- Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyi
- Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi
- Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyi

Ödül ve ceza sistemi
- Ödül ve ceza sistemlerinin varlığı ve uygulanma düzeyi
- Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi
- Üniversitenin hataları tolere etme düzeyi

*Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri

Kurum İçi Analiz (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 programdan 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 durumunda bu kaynaklar da dikkate alınır.

KAYNAKLAR	2020	2021	2022	2023	2024	Toplam Kaynak
Genel Bütçe						
Özel Bütçe						
Yerel Yönetimler						
Sosyal Güvenlik Kurumları						
Bütçe Dışı Fonlar						
Döner Sermaye						
Vakıf ve Dernekler						
Dış Kaynak						
Diğer (kaynak belirtilecek)						
TOPLAM						

Bu örnek 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir

*Mali Kaynak Analizi

DURUM ANALİZİ

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.

Temel Akademik Faaliyetler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/ Sorun Alanları	Ne Yapılmalı?
Eğitim	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Araştırma	...	...	...
Girişimcilik	...	...	...
Toplumsal Katkı	...	...	...

*Akademik Faaliyetler Analizi

DURUM ANALİZİ

Akademik Faaliyetler Analizi (Cevaplandırılması Gereken Sorular)

- Her bir faaliyet alanında (eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı) iç çevreden kaynaklı güçlü ve zayıf yönler nelerdir?
- Zayıflıkları gidermek ve güçlü yönleri daha da kuvvetlendirmek için neler yapılmalıdır?
- Üniversitenin temel faaliyetlerini aksatan veya performansını düşüren hususlar ile bunların giderilmesine yönelik alınması gereken önlemler nelerdir?
- Yükseköğretim sektörü ortalamaları esas alındığında temel faaliyet alanlarında üniversitenin yeri nedir ve nasıl geliştirilebilir?
- Temel faaliyet alanlarında üniversitenin algı ve itibar düzeyi nedir ve nasıl geliştirilebilir?

DURUM ANALİZİ

Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Makro düzeyde yapılacak bu analizler üniversitenin stratejik kararlarına temel teşkil edecektir.

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

DURUM ANALİZİ

Yükseköğretim Sektörü Analizi (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.

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik				
Ekonomik				
Sosyokültürel				
Teknolojik				
Yasal				
Çevresel				

*Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

DURUM ANALİZİ

Yükseköğretim Sektörü Analizi (Sektörel Yapı Analizi)

Her sektör belirli yapısal güçlerden oluşur. Yükseköğretim sektörü açısından bakıldığında yapısal güçler şu şekilde sıralanabilir:

- 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 kuruluşlar

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler				
Paydaşlar				
Tedarikçiler				
Düzenleyici / Denetleyici Kuruluşlar				

*Sektörel Yapı Analizi

DURUM ANALİZİ

Yükseköğretim Sektörü Analizi (Sektörel Yapı Analizinde Cevaplandırılması Gereken Sorular)

Sektörel düzeyde yapılan eğilim ve yapı analizleri, üniversitelerin yükseköğretim sektöründe "farklılaşmasını" sağlayacak tercihlere gerekçe oluşturur. Örneğin, sektörel eğilim ve yapı göz önüne alındığında üniversitelerin eğitim, araştırma ya da girişim odaklı mı olacağı ile ihtisaslaşacağı alanlara karar verilir.

- Yükseköğretim sektöründe hangi önemli eğilimler üniversiteyi vizyonuna yaklaştırmaya imkân sağlayacak fırsatlar olarak ortaya çıkmaktadır?
- Hangi önemli eğilimler üniversiteyi vizyonuna yaklaşmaktan engelleyecek tehditler olarak ortaya çıkmaktadır?
- Yükseköğretim sektörü yapısını hangi güçler etkiliyor?
- Bunlara karşı nasıl güçlü bir konum geliştirilebilir?
- Rakipler kimlerdir, neden rakip olarak algılanmaktadır, rakiplerdeki değişimler nelerdir ve bunlara karşı ne tür tedbirler düşünülmektedir?
- Fırsatlardan yararlanabilmek veya tehditleri bertaraf edebilmek için neler yapılmalıdır?

DURUM ANALİZİ

GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar. Tehditler)Analizi

Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönlerinin ve Üniversitemiz dışında oluşabilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi bu analiz kapsamında yapılacak çalışmalardır. GZFT analizi stratejik planlamanın diğer aşamalarını temel teşkil etmesi noktasında çok önemli bir analizdir.

GZFT analizi kapsamında aşağıda yer alan sorular cevaplanmalıdır.

- Üniversitemizin başarılı performans gösterdiği ve yüksek değer ürettiği alanlar nelerdir? Bu alanları stratejik yönlendirmesi nasıl olmalıdır?
- Üniversitemizin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleri nelerdir?
- Neler İyileştirmeliyiz? (Odak Sorumuz olmalıdır?)
- İlerleyen dönemlerde Üniversitemiz açısından avantaj sağlayabileceğimiz ve bizi tehdit eden olaylar neler olabilir?

DURUM ANALİZİ

GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)Analizi

GZFT analizi sonuçlarının değerlendirilmesinin ilk aşamasında, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler tablosu kullanılarak belirlenir.

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler

*GZFT Listesi

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	Üniversitenin güçlü yönleri ile dış çevrenin sunduğu fırsatlardan faydalanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir.	Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, üniversitenin güçlü yönlerini kullanarak en aza indirgemeye yönelik geliştirilen stratejilerdir.
Zayıf Yönler	Üniversitenin zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirgerken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yönelik geliştirilen stratejilerdir.	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirgemeye yönelik geliştirilen stratejilerdir.

*GZFT Stratejisi

DURUM ANALİZİ

Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenir.

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/ Sorun Alanları	İhtiyaçlar/ Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi*		
Program – Alt Program Analizi		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
Akademik Faaliyetler Analizi		
Yükseköğretim Sektörü Analizi		

* Üst politika belgeleri analizinde Tablo 3'ten yararlanılarak sadece ihtiyaçlar/gelişim alanları sütunu doldurulacaktır.

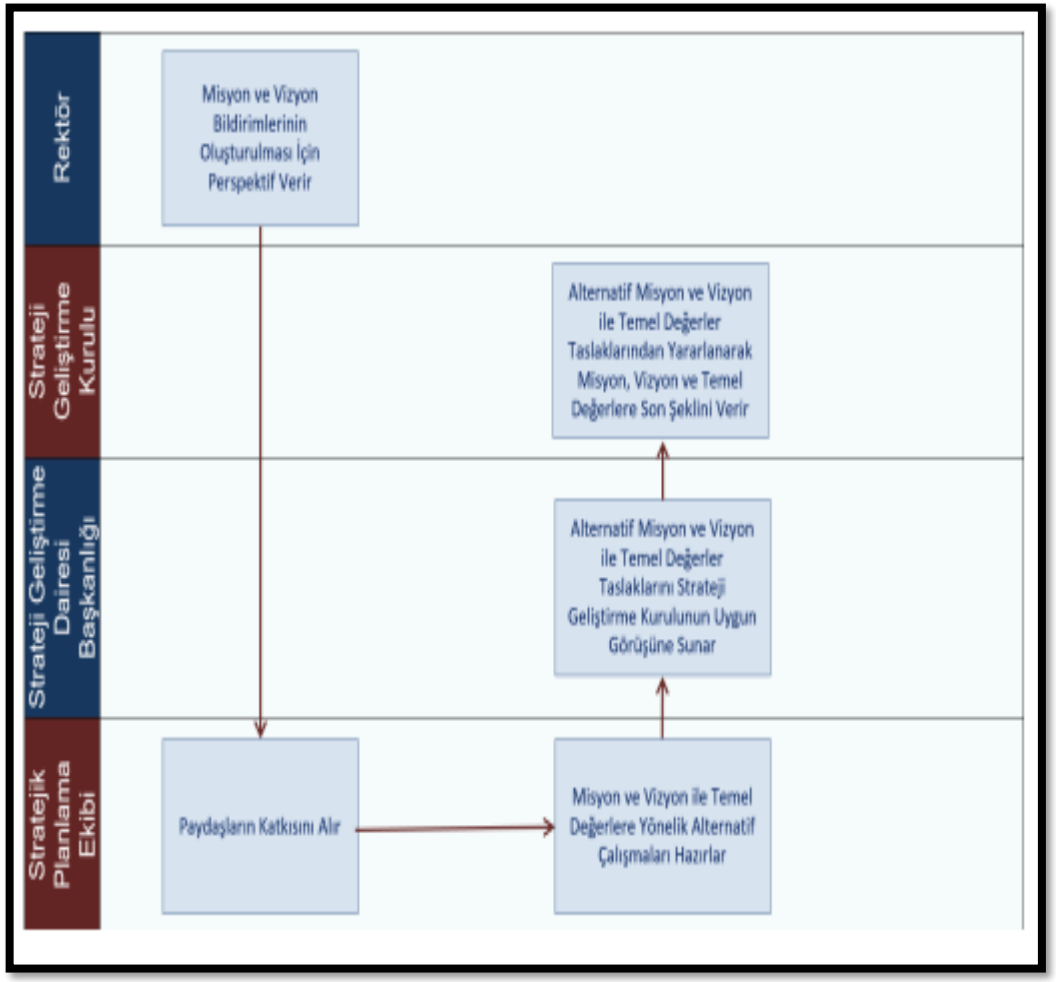
*Tespitler ve İhtiyaçlar

GELECEĞE BAKIŞ

Durum analizi sonrasında, stratejik planlama ile “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna yanıt aranan bölümdür.

Geleceğe bakış, üniversitenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup şu sorulara cevap verir:

- Hangi ana görev ve sorumlulukları (misyonumuz) yerine getirmek için varız?
- Uzun vadede varmak istediğimiz konum (vizyonumuz) nedir?
- Misyonumuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesini ve değerleri esas almalıyız?



Misyon (Misyon Bildirimi Çalışmaları)

Misyon bir üniversitenin var oluş sebebidir. Üniversitenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik plana temel teşkil eden misyon bildirimi, üniversitenin sunduğu tüm hizmetler ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Misyon bildiriminin belirlenmesinde stratejik planlama ekibi, Rektörün misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile Strateji Geliştirme Kurulunun görüşlerini alır. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını hazırlar. Strateji Geliştirme Kurulu taslak misyon bildirimlerinden yararlanarak nihai misyon bildirimini oluşturur.

GELECEĞE BAKIŞ

Misyon (Misyon Bildirimi Çalışmaları)

Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar:

- Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.
- Üniversitenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevler ayrıntılı açıklanmaz. Bu bildirim kapsayıcı bir niteliktedir, görevleri genel olarak tanımlar.
- Üniversitenin yetkinlikleri ve üniversitedeki süreçlerden ziyade üniversitenin genel işlevleri ve sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- Üniversitenin faaliyet alanları ile hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

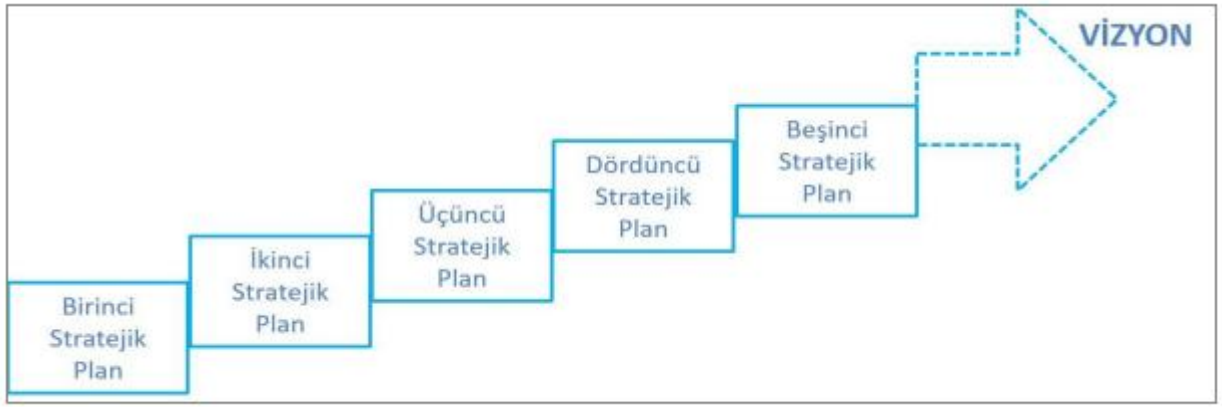
Misyon Bildirimi Çalışma Formu

- Üniversitenin varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- Üniversite kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- Üniversite hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- Üniversite hizmetlerini ne şekilde sunuyor? (Nasıl)

GELECEĞE BAKIŞ

Vizyon(Misyon Bildirimi Çalışmaları)

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



*Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi

GELECEĞE BAKIŞ

Vizyon (Vizyon Bildirimi Çalışmaları)

Vizyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar:

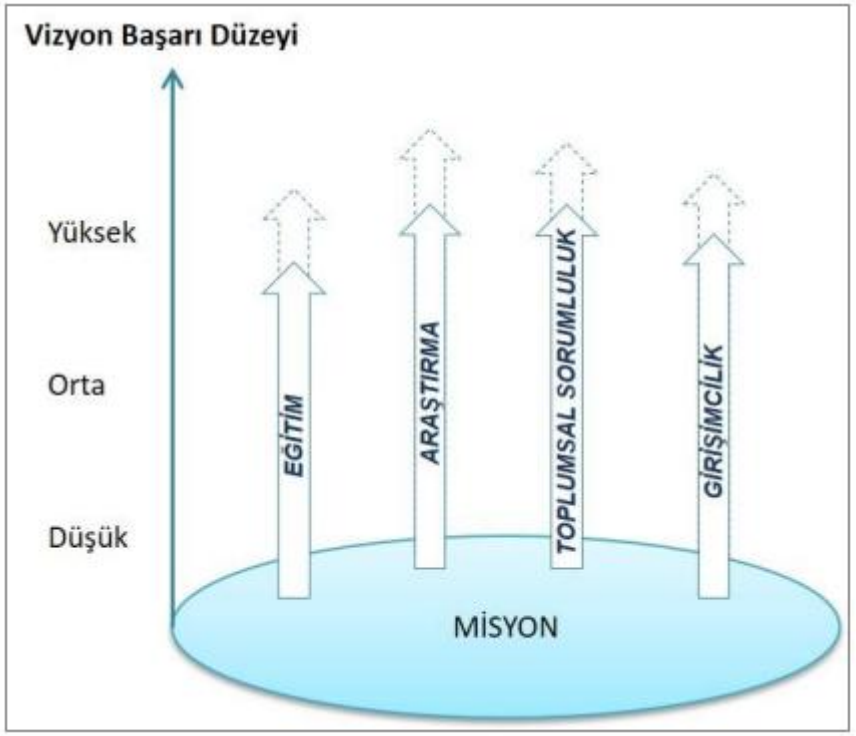
- Kısa, net ve akılda kalıcıdır.
- İdealist ve özgündür.
- Değişim için ilham vericidir.
- İddialılık ile ulaşılabilirlik arasında denge kurar.
- Paydaşlar tarafından gelecekte algılanmak istenilen konumu dikkate alır.
- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.

Vizyon Bildirimi Çalışma Formu

- Çevremizle birlikte başarıyı elde etmek için toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz? (Toplumsal perspektif)
- Yükseköğretim kurumları düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Sektörel perspektif)
- Başarılı üniversitelerin öncelikleri nelerdir ve bu üniversiteler gelecekte nereye odaklanacaklar? (Sektörel perspektif)
- Paydaş düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Paydaş perspektifi)
- Nasıl bir üniversite istiyoruz veya üniversite düzeyinde neyi başarmak istiyoruz? (Kurumsal perspektif)

GELECEĞE BAKIŞ

Misyon-Vizyon Arasındaki İlişki



*Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki

Mevzuat, üniversitenin görev sınırlarını ve dolayısıyla misyon sınırlarını çizer. Vizyon bu sınırlar içerisinde başarı düzeyinin nasıl yükseltileceğini belirler. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmaz. Hizmetin düzeyi vizyon ile belirlenir. Bu bağlamda vizyon liderlik ve yönetim işidir. İyi belirlenmiş bir misyon bildirimi "ne" ve "niçin" sorularına cevap oluştururken, vizyon bunun "hangi düzeyde" gerçekleştirileceğini ifade eder.

4.1. Misyon

Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen deneyimi ile toplumsal değerleri ön planda tutarak tüm paydaşları için bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten, yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen, çok dilli eğitimiyle öncü, uluslararası ve çağdaş bir üniversitedir.

4.2. Vizyon

Eğitim ve araştırmadaki öncülüğüyle toplumsal gelişime yön veren uluslararası bir üniversite olmak.

GELECEĞE BAKIŞ

Temel Değerler

Kurumsallaşmayı sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın gereklerinden birisi de temel değerleri belirlemektir. Temel değerler, karar alıcıların üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır. 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 ilişkilerine yönelik değerler
- **Süreçler:** Üniversitenin yönetim, karar alma ve hizmet sunumu sürecine ilişkin değerler
- **Performans:** Üniversite tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler

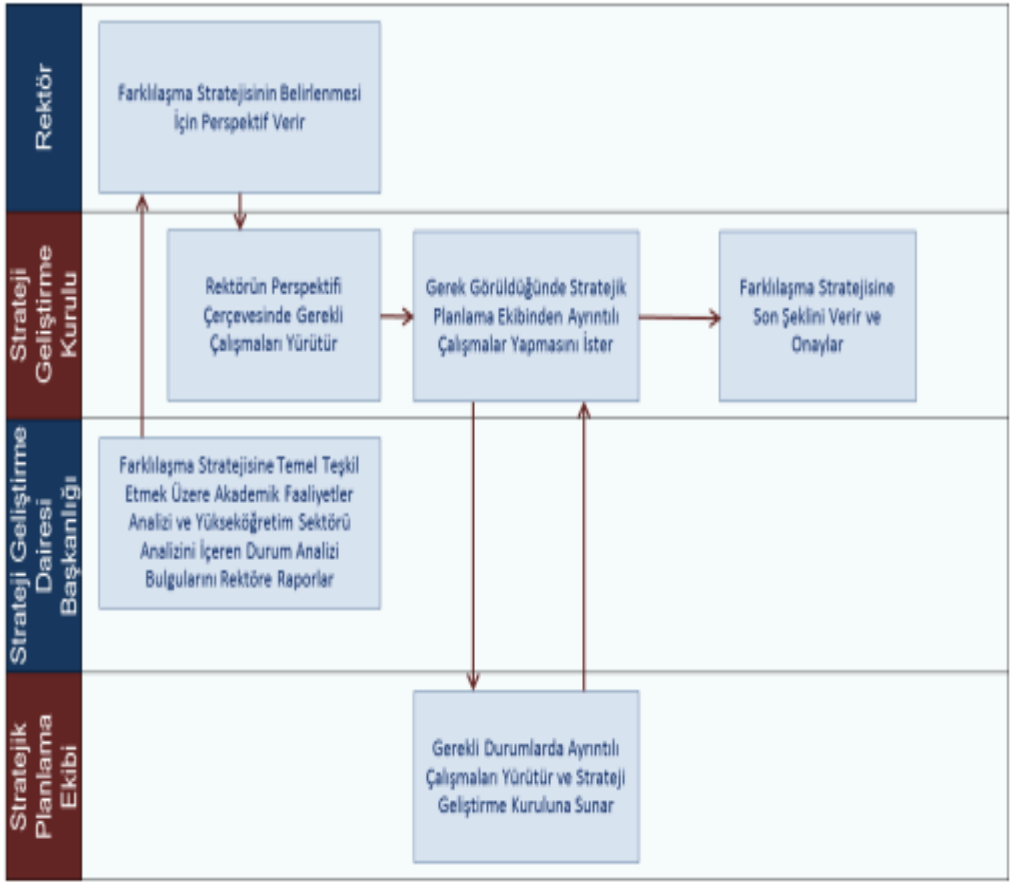
Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri bir çerçeve sağlamalıdır.
Karar alma süreçlerine rehberlik etmelidir.
Vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşümü desteklemelidir.

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Farklılaşma stratejisi ile üniversitemizin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, diğerlerinden ayrışan yetkinliklerinin belirlenmesi ve kurumsal imaj gibi hususlar bağlamında misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bağlantı oluşturulacaktır. Bu kapsamda;

- Konum tercihinin gözden geçirilmesi,
- Başarı bölgesi tercihinin gözden geçirilmesi,
- Değer sunumu tercihinin gözden geçirilmesi,
- Temel yetkinlik tercihinin gözden geçirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.



FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi

Üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görür.

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

Konum tercihi: Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması
Başarı bölgesi tercihi: Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi
Değer sunumu tercihi: Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulayabilmek için geliştirilecek veya çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi
Temel yetkinlik tercihi: Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Konum Tercihi

Konum tercihi, yükseköğretim sektörü içerisinde üniversitenin yerini belirlemesidir. Bu tercih, yeni kurulan ya da kurumsal gelişiminin başında olan üniversiteler için temel bir tercih olup bu üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşması için önemli bir fırsattır.

Bir üniversitenin seçebileceği üç konum tercihi söz konusudur:

- Eğitim odaklı
- Araştırma odaklı
- Girişim odaklı

Üniversitenin mevcut konumu durum analizi bulgularıyla ortaya konulmalı ve konum değişikliğine gidilip gidilmeyeceği hususu netleştirilmelidir.
Alternatif konum stratejileri belirlenerek hangisinin tercih edileceği kararı alınmalıdır.
Yönetim tarzı ve örgüt yapısının, istenilen konum tercihine uygunluğu araştırılarak konumu güçlendirmek için hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Konum Tercihi Değerlendirmeleri

Üniversitenin alternatif konumlardan hangisini tercih ettiğini gerekçelendirmesi önemlidir. Bu bağlamda, üniversitenin konum tercihi gerekçeleri aşağıda belirtilen hususlar değerlendirilerek oluşturulur.

- Yükseköğretim politikaları
- Tarihsel nedenler
- Ulusal/uluslararası eğilimler
- Yerel/bölgesel özellikler
- Yerel/bölgesel sanayi kümeleri
- Yerel/bölgesel işgücü talebi
- Kurumsal kapasite yetkinlikleri vb.

Konumlandırma tercihi, kaynakların nerelere ve hangi önceliklere göre tahsis edileceğini belirleyerek kurumsal kaynakların geliştirilmesine referans teşkil eder.

- **Araştırma Üniversitesi**
- **Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması**
- **Öncelikli Alanlarda Uzmanlaşan Üniversiteler Projesi**

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Başarı Bölgesi Tercihi

Başarı bölgesi tercihiyle üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için de farklılaşma yoluna gider.

Başarı bölgesini belirlemek için şu sorular yönlendirici olabilir:

- Üniversite, henüz yeterince faydalanılmamış veya yeni gelişmeler ışığında ortaya çıkan fırsatlar göz önüne alındığında hangi alt alanlarda farklılaşarak aynı konumdaki üniversitelere üstünlük sağlayabilir?
- Üniversitenin öncelikli veya stratejik hedef kitlesi hangi çevrelerdir?
- Üniversite, hedef kitleye diğer üniversitelere göre daha iyi hizmet sunabilmek için nasıl farklılaşmalıdır?

Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversite konumu içerisinde rekabet avantajı elde edebileceği bölgeleri belirlemelidir.
- Üniversitenin rekabet avantajını elde edebileceği stratejik önceliğe sahip hususlar (fakülteler, bölümler, öğrenci çevreleri, iş dünyası çevreleri vs.) tespit edilmelidir.
- Bu başarı bölgesinde paydaş niteliğindeki çevrelerin beklenti, öneri ve şikâyetleri dikkate alınmalıdır.

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Değerler Sunumu

Değer sunumu, bir üniversitenin sunduğu veya sunmak istediği hizmet setini ifade eder.

Değer sunumu tercihi üniversitenin üst yönetiminin değer üretimine odaklanmasına, yönetim kalitesinin buna göre değerlendirilmesine ve kurumsal kapasitenin bu çerçevede yönetilmesine imkân sağlar.

Değerler Sunumu Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Konum ve başarı bölgesi tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici nitelikte olmalıdır.
- Konum ve başarı bölgesi tercihlerinin hangi rekabet faktörleri üzerinden uygulanacağı tespit edilmelidir.
- Tercih edilen yeni değer sunumu seti üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştırmalıdır.
- Yönetim tarzı ve örgüt yapısının, yeni değer sunumu setine uygunluğu araştırılarak hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Değer Sunumu Tercihi Hususları

1. Yok et: Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde kullanmayacağını ifade eder. Üniversite, bu tercihiyle rekabet gücünü ve uzmanlaşmasını artıracak, verimsiz yapı ve işleyişlerden vazgeçecektir. Örneğin, üniversite bazı yüksek lisans, doktora, sertifika vb. programlarını sonlandırabilir.

2. Azalt: Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde azaltarak sürdüreceğini ifade eder. Üniversite, başarısına katkısı düşük olmakla birlikte çeşitli nedenlerden dolayı tamamen vazgeçmeyi uygun görmediği hizmetleri belirleyerek azaltma yoluna gidebilir. Örneğin, üniversiteye katkısı az olan projelere başvurular sınırlandırılabilir, yararı tartışılır toplumsal veya bilimsel aktivitelere destek azaltılabilir.

3. Artır: Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde artırarak devam ettireceğini ifade eder. Üniversite bu tercihiyle yararlandığı faktörlerden daha fazla katma değer elde etme yoluna gider. Örneğin, üniversite iş dünyasıyla işbirliğini geliştirebilir, öğrenci ve öğretim elemanları düzeyinde daha fazla girişimcilik teşviki verebilir.

4. Yenilik yap: Üniversitenin şimdiye kadar kullanmadığı ve yeni plan döneminde devreye sokacağı değer sunumu faktörlerini ifade eder. Örneğin, üniversite eğitim ve araştırmalara konu edilebilecek disiplinler arası yeni alanları belirleyebilir, bulunduğu bölgenin sunduğu fırsatlardan yararlanarak öncülük yapabileceği araştırma merkezleri kurabilir.

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Değer Sunumu Belirleme

Tercihler / Faktörler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar				
Destekler (Burslar vb.)				
Eğitim Yöntemleri				
Eğitim Programları				
İşbirlikleri				
Projeler				
Kurumsal Kimlik ve Markalaşma				
Yayın				
Patent/İnovasyon				
...				

*Değer Sunumu Belirleme

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Temel Yetkinlik Tercihi

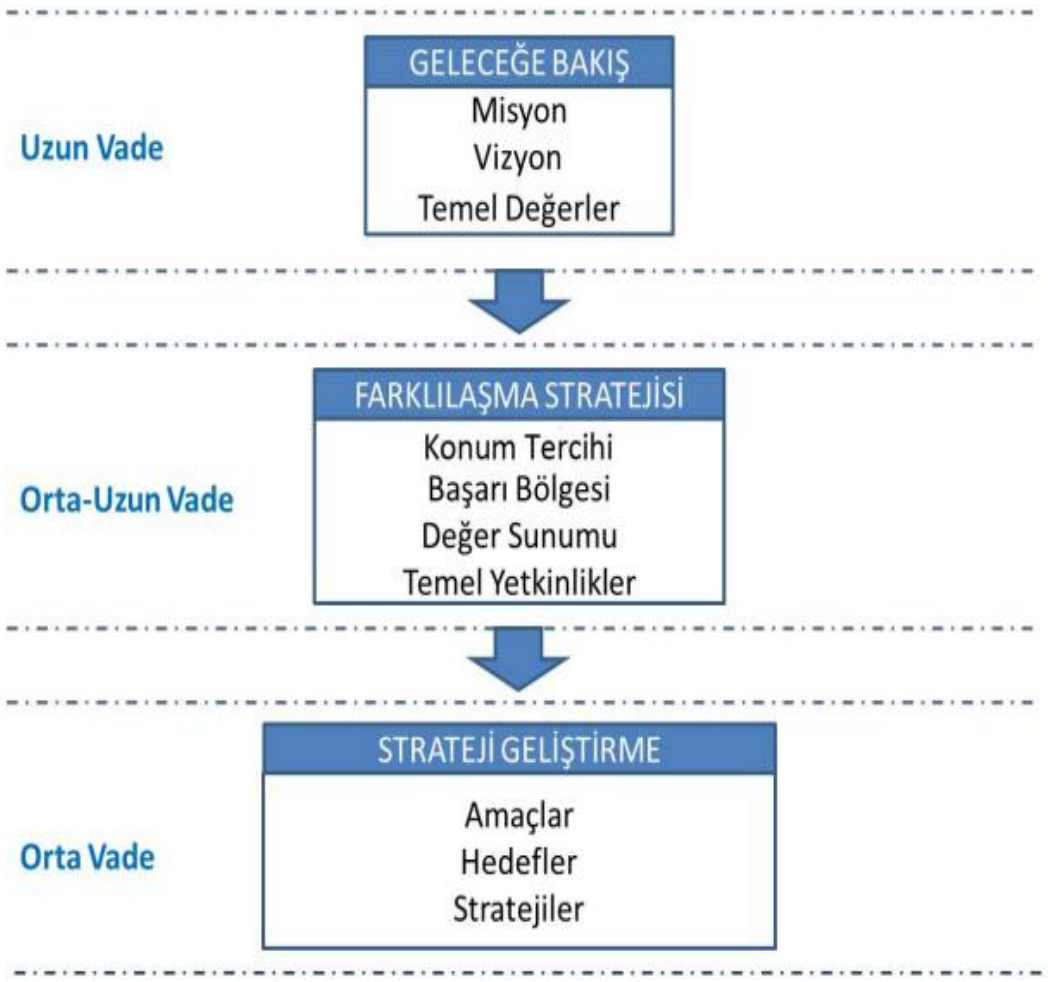
Farklılaşma stratejisinin geliştirilmesinde konum, başarı bölgesi ve değer sunumu, üniversitelerin yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihlerini ortaya koyar. Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki bu tercihlerin devamı niteliğinde olup iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir.

Temel yetkinlik tercihi için şu adımlar atılır:

- Üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştıracak, üniversitenin konumunu güçlendirecek, başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilecek ve değer sunumunun etkinliğini artıracak temel yetkinlik alanları tespit edilmelidir.
- Sunulan ana hizmetlerde üstünlük sağlamak için tespit edilen temel yetkinlik alanlarından hangilerinin geliştirilebileceği belirlenmelidir.
- Belirlenen yetkinlikleri inşa etmek için kimlerle ne tür işbirlikleri kurulabileceği ortaya çıkarılmalıdır.
- Temel yetkinlikler üniversitenin tüm birimlerine yaygınlaştırılmalı ve temel yetkinliklerden yararlanılarak potansiyel alanlar araştırılmalıdır.

Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki

Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik "ideal" ve "ortak" bakışını yansıtır. 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 amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir.

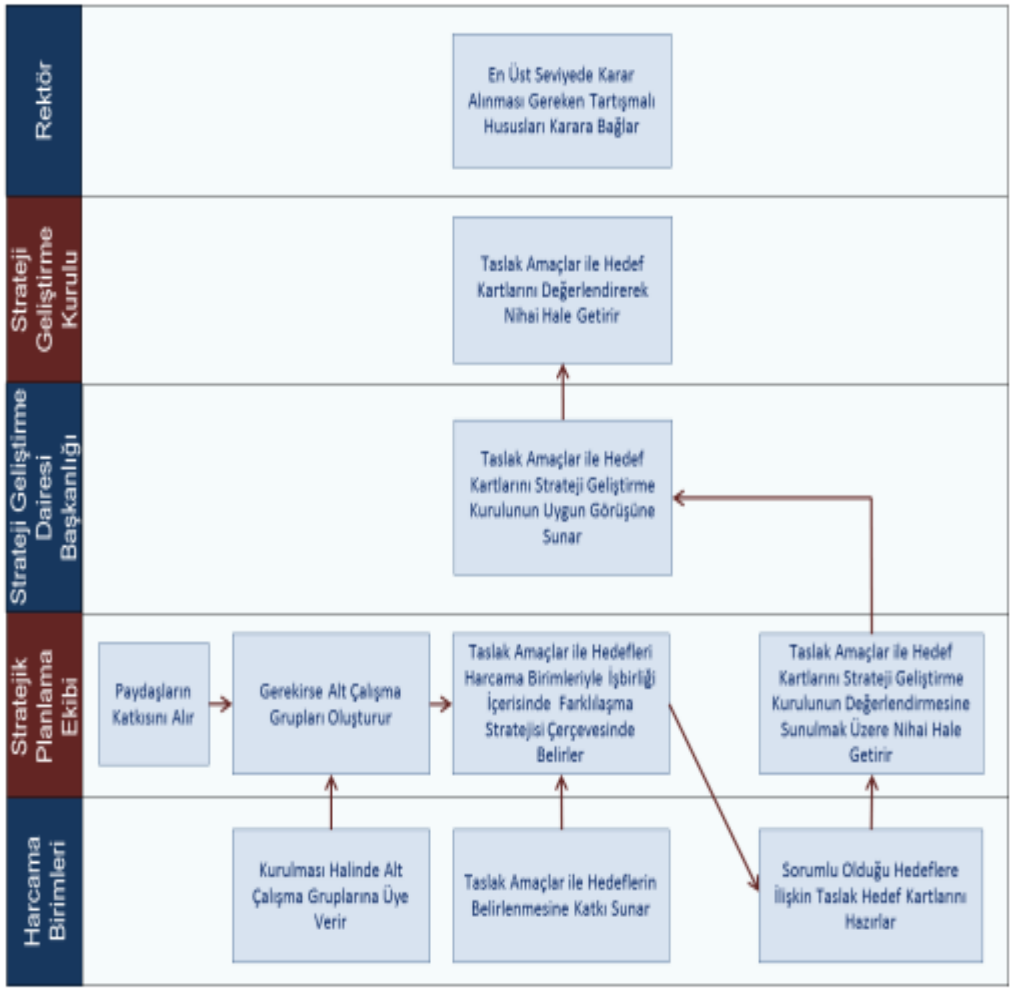


STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile farklılaşma stratejisi dikkate alınarak amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenecektir.

Misyon çerçevesinde üniversitemizin stratejik amaçları ve uygulamaya dönük stratejik hedefleri belirlenir. Bu kapsamda;

- Birimlerin görüşlerinin alınması
- Amaç, hedef, gösterge, risk, sorumlu birimler ve stratejilerini de içinde barındıran hedef kartlarının taslak olarak oluşturulması
- Gösterge hedef değerlerinin belirlenmesi
- Maliyet tahmininin yapılması
- Oluşturulan hedef kartlarının birimlerin görüşüne sunulmasına ilişkin çalışmalar yürütülecektir.



Amaçlar

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.

Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Vizyona ulaşmaya yönelik üniversitenin kurumsal dönüşümünü destekleyecek niteliktedir.
- Misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- Üniversitenin sorumlu olduğu alt program hedefleriyle ilişkilendirilir.
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici/tamamlayıcı niteliktedir.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilirdir.
- Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamaz.
- Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- Hedefler için çerçeve çizer

Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversitenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla uyumlu
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle tutarlı
- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu
- Açık ve anlaşılabilir
- Somut
- Ölçülebilir
- İddialı ve gerçekçi
- Sonuç odaklı
- Zaman çerçevesi belirli bir şekilde oluşturulması gerekir.
- Ayrıca hedefler belirlenirken üniversitenin sorumlu olduğu program ve alt programlar da dikkate alınır.

Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışıldığı belirlenmelidir.
- Sonucu etkileyen faktörler analiz edilmelidir.
- Dikkate alınması gereken hedef riskleri tespit edilmelidir.
- Hedef gerçekleşmelerinin nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edileceği ortaya konulmalıdır.
- Varsa hedefe ilişkin önceki plan dönemindeki gelişmeler dikkate alınmalıdır.

Performans Göstergesi

Performans göstergeleri, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir.

Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulur. Bu göstergelerden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesidir.

Bazı hedefler miktar bağlamında ifade edilemez. Bununla birlikte bu hedefler nicelik ve nitelik olarak bir değişime işaret ederek gerçekleştirilmek istenen değişimin yönünü belirtir. Bu hedefler, başarıyı ölçmeye imkân verecek nitelikte ve sayıda (en az bir, en fazla beş) performans göstergesiyle birlikte sunulur.

Hedef: Öğretim üyesi başına düşen toplam yayın ve bilimsel faaliyetlerin sayısını 2021 yılına kadar yüzde 25 artırmak.
Performans Göstergeleri:
• Toplam yayın ve bilimsel faaliyet sayısı / Öğretim üyesi sayısı • Uluslararası bilimsel kongrelerde sunulan bildiri sayısı • Yayın ve bilimsel faaliyetlere yapılan atıf sayısı

Tespitler-İhtiyaçlar-Amaçlar ve Hedefler

Tespitler	İhtiyaçlar	Amaçlar	Hedefler
• Kurumsal kültür ve kurumsal hafıza yeterince oluşturulamamıştır. • Üniversite içerisinde yeterli sahiplenme ve aidiyet duygusu bulunmamaktadır. • Üniversite çağdaş yönetim tekniklerine ve teknoloji kullanımına açıktır. • Planlama, bütçeleme ve izleme süreçleri arasında kopukluk bulunmaktadır.	• Stratejik yönetim algısının üniversitede yerleştirilmesi • Mali yönetim yapısının güçlendirilmesi • Yöneticiler için izleme ve değerlendirme yapısının oluşturulması	Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	• Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir. • Kurumsal gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artıracak kariyer yönetim sistemi 2020 yılına kadar kurulacaktır.

Durum analizi sonucu tespit ettikleri ihtiyaçlar çerçevesinde hedefler belirlenir.

Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenir.

Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilir.

Hedefler	Harcama Birimleri					
	A Birimi	B Birimi	C Birimi	D Birimi	E Birimi	F Birimi
H1.1	S	İ		İ		
H1.2		İ		S		İ
...			S		İ	
...	İ	S	İ			
H5.3					S	İ

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

Hedefler belirlenirken her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu değildir. Ancak her birim mutlaka en az bir hedef için sorumlu veya işbirliği yapılacak birim olarak belirlenir. Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilir.

Stratejiler

Stratejiler hedeflere yönelik belirlenir. Bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla beş tanesine planda yer verilir. Stratejiler oluşturulurken üniversitenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulur. Stratejiler, hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer.

Stratejiler Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

Hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar nelerdir?

- Hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar nelerdir?
- Hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Alternatiflerin maliyetleri ile olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin kök neden ve etkiyi de kapsayacak şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gerekir. Riskler belirlenirken üniversitenin risk iştahı ile risk kapasitesi de göz önünde bulundurulur. Risk iştahı, üniversitenin hangi seviyenin üzerindeki riskleri kabul edemeyeceğini ve hangi risklere ilişkin önlem alması gerektiği ile doğru hedefleri belirleyebilmesi açısından yönlendirici olur. Risk kapasitesi ise üniversitenin alabileceği en yüksek risk seviyesini göstermektedir. Belirlenen hedefe yönelik risklerin, üniversitenin risk kapasitesini aşması durumunda ilgili hedefin tekrar gözden geçirilmesi gerekir. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanmalıdır.

Risk değerlendirmesi sonucunda

- Hedef
- Performans göstergesi
- 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 geçirilmesi gereken bir döngüdür. Bu doğrultuda risk analizi çalışmaları iç kontrol sistemi çerçevesinde düzenli olarak yapılır.

Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef: 2020 yılına kadar 20 araştırma projesi tamamlanacaktır.		
Risk	**Açıklama**	**Kontrol Faaliyetleri**
Proje ekiplerinde yer alan yönetici ve personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucunda gerekli yetkinliklerin geliştirilememesi ve hizmetlerin istenen kalitede sunulamaması	• Proje yöneticisi ve çalışma ekiplerinin yeterli proje yönetim tecrübesine ve bilgisine sahip olmaması	• Proje ekiplerine yönelik düzenli proje yönetim döngüsü eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi • Merkezi bir proje destek ofisi kurularak proje ekiplerine ihtiyaç halinde teknik yardımda bulunulması

*Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Bir hedefin sadece bir birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini doğrudan birim yöneticisi yönetir.
- Bir hedefin birden fazla birimle ilişkili olması durumunda maliyetlendirme sürecini, birimlerle koordinasyon halinde SGDB yönetir.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ile sermaye giderlerinin doğrudan tek bir hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili tüm giderler o hedefin maliyetinde yer alır.
- Personel giderleri, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri ve sermaye giderlerinin birden fazla hedefle ilişkilendirilmesi durumunda ilgili giderler ağırlıklandırılarak dağıtılır.
- Herhangi bir hedefe veya faaliyete özgü olmayan, birden çok hedefe veya faaliyete yönelik olan hizmet binalarının ısınma, elektrik, temizlik ile bakım ve onarım gibi dolaylı maliyetlere genel yönetim giderleri kapsamında yer verilir.
- Genel yönetim giderlerinin belirlenmesinde, üniversitelerin bütçelerinde yer alan Yönetim ve Destek Programı giderleri dikkate alınır.

Örnek Hedef Kartı Şablonu

Amaç (A1)*							
Hedef (H1.1)*							
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı**							
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi**							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)***	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
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 beş** 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.

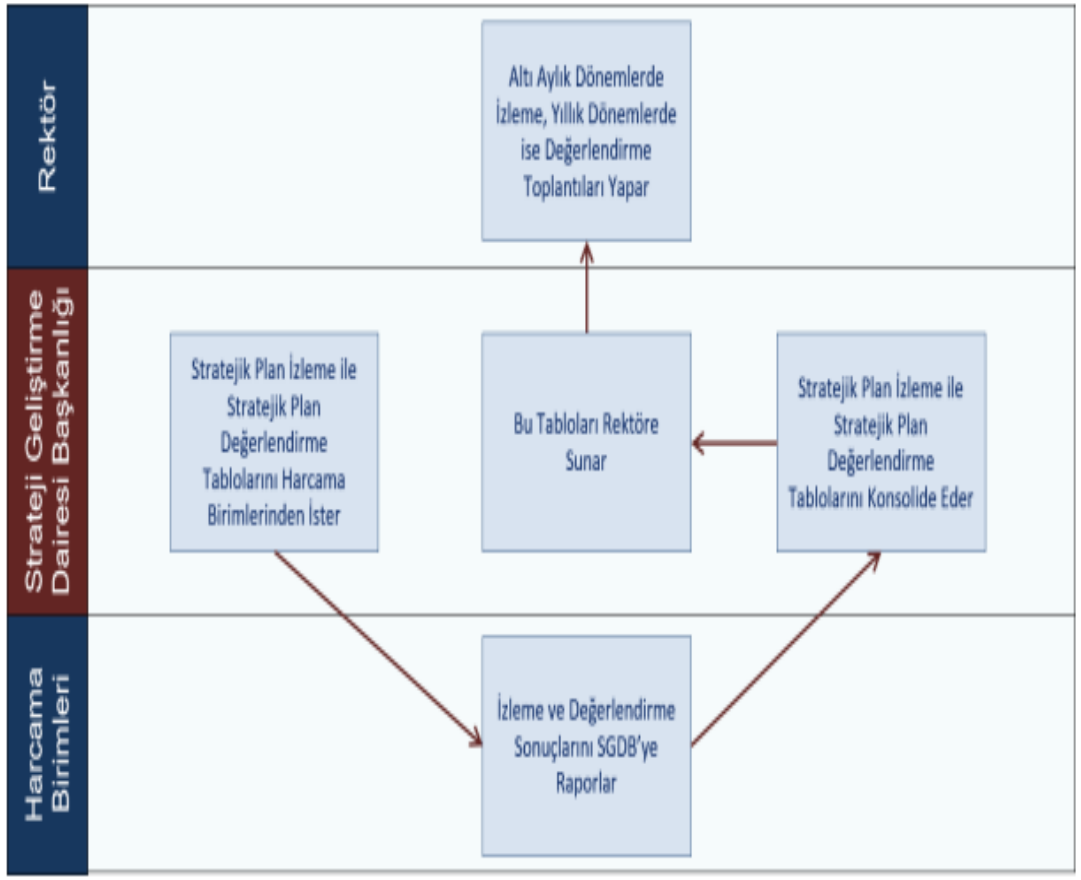
** Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik belirlenecek amaç için amacın ilgili olduğu program "Yönetim ve Destek Programı" olup amacın ilişkili olduğu alt program hedefi satırı boş bırakılır. Diğer amaçların birden fazla alt program hedefiyle ilişkili olması halinde her bir alt program hedefine bu satırda yer verilir.

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

Amaç	(A1) Akreditasyonu yaygınlaştırarak eğitim öğretim kalitesini uluslararası düzeyde rekabet edilebilir hâle getirmek								
Hedef	(H3) Uluslararası öğrenci ve etkinlik sayısını plan dönemi sonuna kadar %10 arttırarak uluslararasılaşma niteliğini yaygınlaştırarak geliştirmek								
Sorumlu Birim	Uluslararası Ofis (Eğitim – Öğretim)								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Fakülte – Enstitü – YO – MYO – BAPKO – Öğrenci İşleri Daire Bşk.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2020)	2021	2022	2023	2024	2025	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.3.1 Düzenlenen uluslararası bilimsel etkinlik sayısı	0,59	0	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	6 ay	6 ay
PG 1.3.2 Uluslararası değişim programları ile gelen/giden öğrenci sayısı	0,41	248/581	252/590	256/601	261/613	267/626	273/641	6 ay	6 ay
Riskler	- Yabancı dille eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısının yeterli olmaması - Akademik personelin yabancı dil yeterliliğin beklentinin altında olması - Yabancı uyruklu akademik personel ile öğrenciler için yapılan tanıtımın yeterli olmaması - Uluslararasılaşmanın kurumsal kültürde yeterince benimsenmemesi - Uluslararası iş birlikli proje ve araştırmalardan yeterince faydalanılamaması								
Stratejiler	- Yabancı dilde eğitim veren lisans ve lisansüstü program sayısının arttırılması - Akademik personelin yabancı dil yeterliliğini arttırmaya yönelik çalışmalar (kurs, teşvik ve atanma kriterleri vb.) yapılması - Yapılan faaliyetlerin, yurtdışında görsel ve yazılı basın yolu ile ayrıca sosyal medya aracılığıyla duyurulması								
Maliyet Tahmini	235.124.290 TL								
Tespitler	- Yabancı uyruklu akademisyen sayısının yeterli olmaması - Öğrenci sayısıyla öğretim elemanı sayısı arasındaki uyumsuzluk (eğitim) - AB sürecinde yaşanan yasal değişikliklerin üniversitelere birtakım sorumluluklar yüklemiş olması - AB uyum politikaları kapsamında Bologna sürecine ilişkin olarak üniversitelerde yeni uygulamalara geçilmesinin gerekliliği - Yükseköğretimle ilgili devlet politikalarından birinin de üniversitelerin konum tercihi yapmaları, yükseköğretim sektöründeki yerini (araştırma, eğitim veya girişim odaklı olma) belirleme zorunluluğunun oluşması								
İhtiyaçlar	- Yabancı dilde eğitim veren programların sayısının arttırılması - Araştırmacıların uluslararası dolaşımının desteklenmesi - Üniversitenin uluslararası alanda ismini duyuracak faaliyetler düzenlenmesi - Uluslararasılaşma çalışmalarına hız verilerek akademisyen ve öğrenci dolaşımının arttırılması. Bu anlamda birtakım teşviklerin oluşturulması - Öğrenci ve personelin yaşam kalitesinin arttırılması için sosyal ve kültürel hayata, bilinçli, aktif ve sağlıklı katılımlarının sağlanması - Eğitim ve akademik personel niteliğinin uluslararası düzeye taşınması								

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.



*İzleme ve Değerlendirme Süreci

Maliyetlendirme

Üniversiteler, hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, üniversitenin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilir.

Üniversiteler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini tespit eder. Hedeflere plan döneminden önce erişilmesi öngörülüyorsa, maliyetler daha kısa bir zaman dilimini kapsayabilir. Bir hedefin maliyetinin stratejik plan kapsamında tahmin edilmesi, detaylı maliyetlendirmenin ise performans programı kapsamında yapılması gerekir.

Tahmini Maliyetler

	2020	2021	2022	2023	2024	Toplam Maliyet
Amaç 1						
Hedef 1.1						
Hedef 1.2						
Amaç 2						
Hedef 2.1						
...						
Genel Yönetim Giderleri						
TOPLAM						

* Bu örnek 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik plan için verilmiştir.

*Tahmini Maliyetler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

. STRATEJİK PLAN TASLAK OLUŞTURMA SÜREÇLERİ

STRATEJİK PLANIN OLUŞTURULMASI	FAALİYETLER	SORUMLULAR
	Hedef kartlarının onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu
	Taslak stratejik plana son şeklinin verilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Taslak stratejik planın birimlere duyurulması ve gözden geçirilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Taslak stratejik planın stratejik planlama ekibi tarafından görüşülmesi	Stratejik Planlama Ekibi
	Taslak stratejik planın Strateji Geliştirme Kurulu tarafından görüşülmesi	Genel Sekreterlik
	Taslak stratejik planın yazım kuralları açısından incelenmesi	TÖMER
	Taslak stratejik planın değerlendirilmek üzere Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Strateji ve Bütçe Başkanlığından gelen değerlendirmeler çerçevesince taslak stratejik planın gözden geçirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi
	Stratejik planın onaylanması	Rektör
	Stratejik planın görsel tasarımının yapılması	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü
	Stratejik planın basımının yapılması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Stratejik planın üniversite internet sayfasından duyurulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Stratejik planın mevzuatta sayılan kurumlara (Hazine ve Maliye Bakanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, TBMM, Sayıştay) gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Malatya Turgut Özal Üniversitesi

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Teşekkürler

www.ozal.edu.tr