



Kamuda Politika Geliştirme ve Üniversitelerde Stratejik Yönetim

Dr. Ali KARAGÖZ
Kıdemli Stratejik Yönetim Uzmanı

Malatya Turgut Özal Üniversitesi

9 Temmuz 2025

SUNUM AKIŞI

- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı
- Türkiye'nin Planlama Deneyimi
- Stratejik Yönetim Temel Kavramlar
- Stratejik Planlama Süreci

Misyon: Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınmasını hızlandırmak, kalkınmayı dengeli ve sürdürülebilir kılmak için;

- **Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı Programı**, orta vadeli program ve Cumhurbaşkanlığı yıllık programını hazırlamak,
- Sektörel ve tematik politika ve stratejiler geliştirmek; bu doğrultuda **kamu kaynaklarını tahsis etmek**,
- **Merkezi yönetim bütçesini** hazırlamak ve uygulamak,
- Plan, program, kaynak tahsisi, bütçe, politika ve stratejilerin **uygulanmasını koordine etmek, izlemek, değerlendirmek** ve raporlamak,

PLAN-PROGRAM-BÜTÇE İLİŞKİSİ

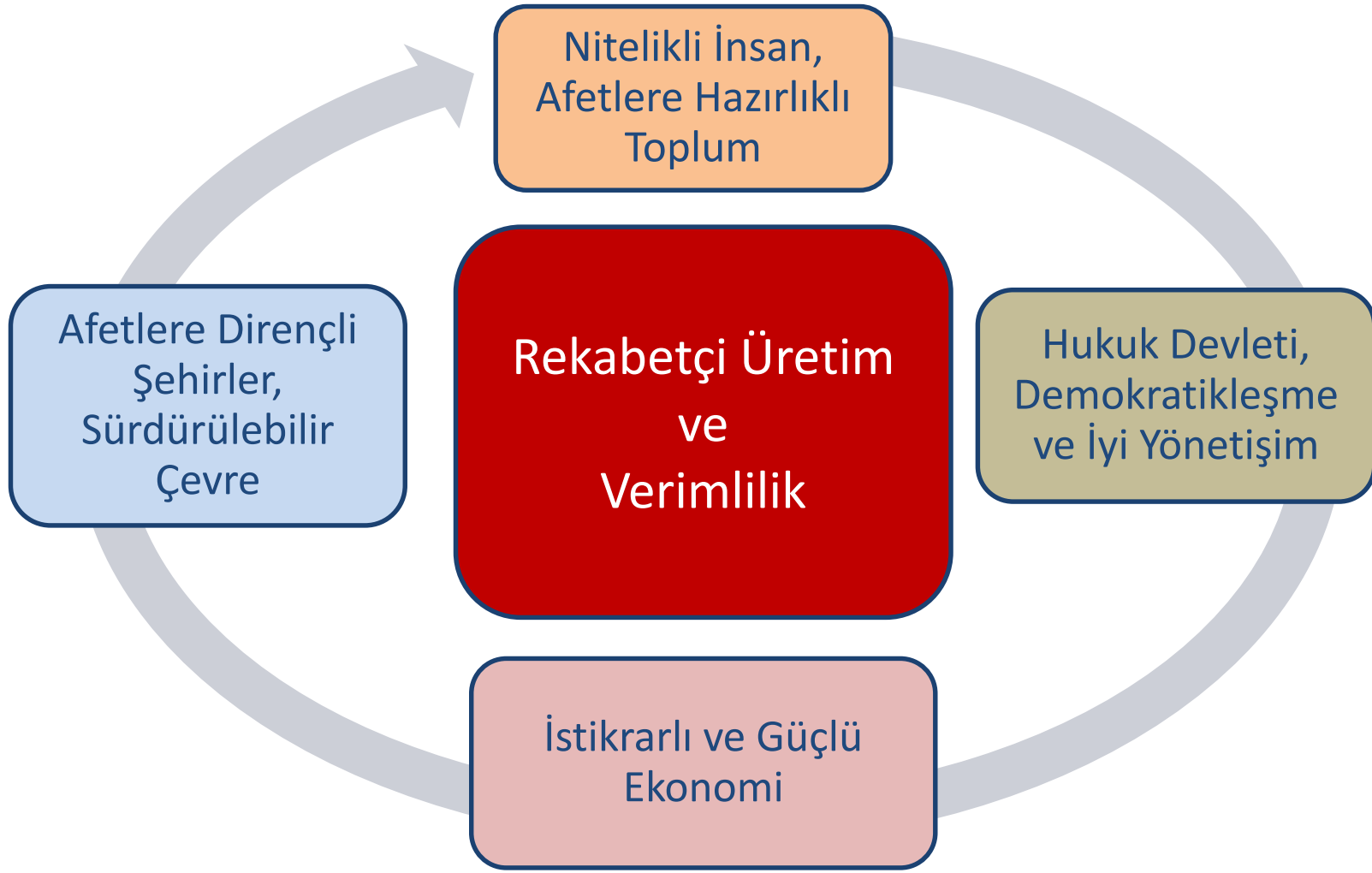


PLANLAMA DENEYİMİ

Kalkınma Planları

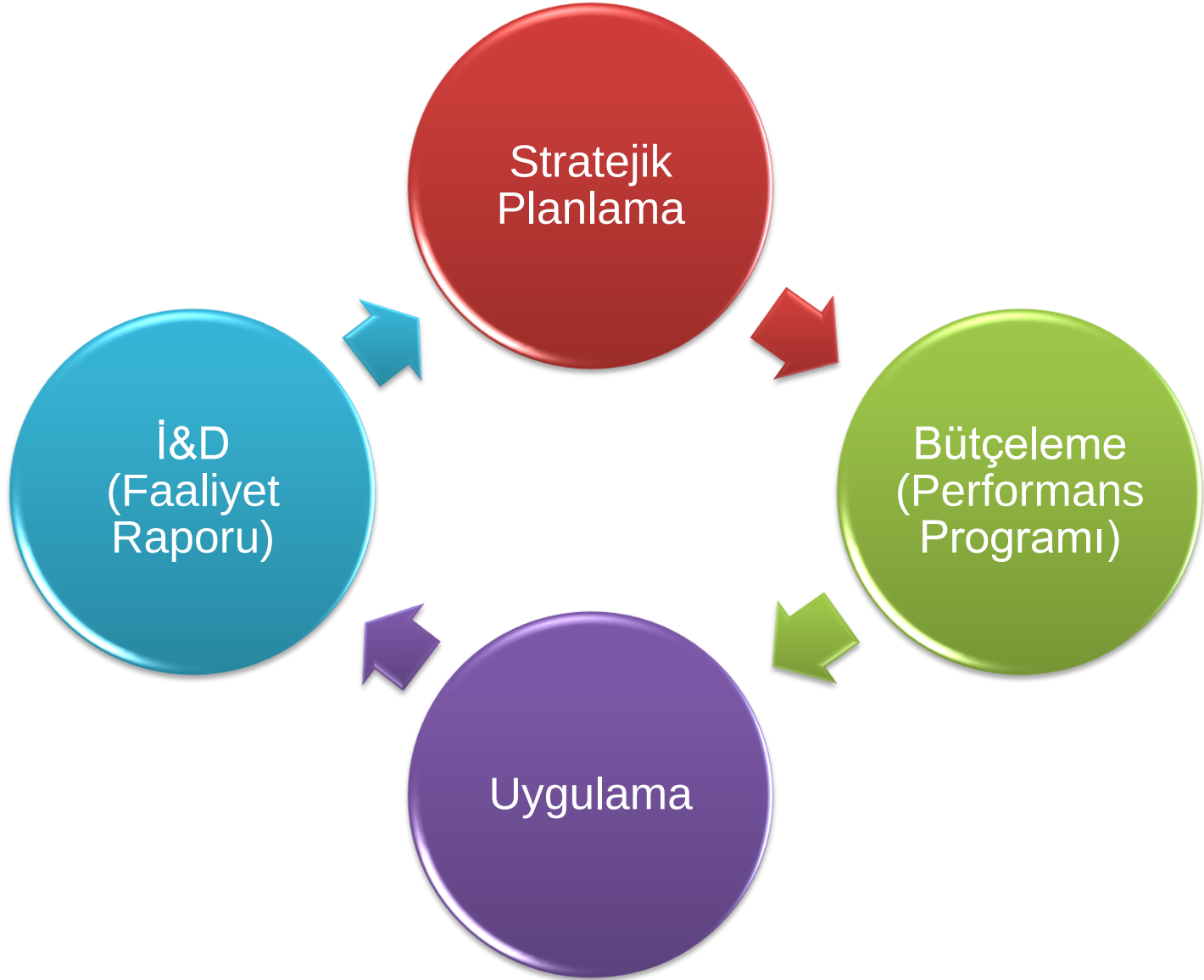
I. Plan	1963-1967	VII. Plan	1996-2000
II. Plan	1968-1972	VIII. Plan	2001-2005
III. Plan	1973-1977	<i>2006 Yıllık Program</i>	
<i>1978 Yıllık Program</i>		IX. Plan	2007-2013
IV. Plan	1979-1983	X. Plan	2014-2018
<i>1984 Yıllık Program</i>		XI. Plan	2019-2023
V. Plan	1985-1989	XII. Plan	2024-2028
VI. Plan	1990-1994		
<i>1995 Yıllık Geçiş Programı</i>			

12. KALKINMA PLANI KURGUSU



Stratejik Yönetim

STRATEJİK YÖNETİM DÖNGÜSÜ



Stratejik Planlama

Kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerlerinden hareketle

- bir vizyon oluşturmaları,
- bu vizyona uygun amaç ve hedefler belirlemeleri,
- ölçülebilir göstergeler geliştirerek başarılarını izleme ve değerlendirmeleri

sürecini ifade eden katılımcı bir planlama yaklaşımıdır.
Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

Üniversitelerde Stratejik Planlama Neden Önemli?

(1)

- Üniversite sayısında artış
- Farklılaşma/ihhtisaslaşma ihtiyacı (üstünlük sağlama veya tercih edilme mücadelesi)
- Üniversitelerin uluslararasılaşma eğiliminin artması
- Üniversitelerin bölgesel ve ulusal rekabet gücü elde etmede veya kalkınmadaki aracı rolü
- Üniversitelerin maddi kaynak ihtiyacının artması

Üniversitelerde Stratejik Planlama Neden Önemli?

(2)

- Üniversitenin orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi
- Kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması
- Performansa dayalı hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi
- Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı kapsamında 23 Araştırma Üniversitesi (20 devlet + 3 vakıf)

Niçin Stratejik Yönetim?: Kamuda Açıklar

- **Bütçe açığı**
- **Performans açığı**
- **Güven açığı**
- **Stratejik açık**

ALICE HARİKALAR DİYARINDA



Alice: Lütfen söyler misin, hangi yoldan gitmeliyim?

Kedi: Bu büyük ölçüde **nereye ulaşmak istediğine** bağlı.

Alice: Nereye gideceğim çok da fark etmez...

Kedi: O zaman **hangi yolu takip edeceğin** de fark etmez

Alice: Bir yere ulaştığım sürece.

Kedi: Yeterince yürümeyi göze alırsan **eğer...**

Stratejik Planlamada Temel Sorular

- Neredeyiz?
- Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Nasıl ulaşabiliriz?
- Nasıl ölçer ve değerlendiririz?



STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Neredeyiz?

**Nereye gitmek
istiyoruz?**

Nasıl gideriz?

Nasıl ölçeriz?

Planın Planlanması (Hazırlık Programı)

Durum Analizi

Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Amaçlar

Hedefler ve Performans Göstergeleri

Stratejiler

İzleme ve Değerlendirme

Stratejik Planlama Sürecinde Rol ve Sorumluluklar

- Rektör
- Strateji Geliştirme Kurulu
- Stratejik Planlama Ekibi
- Akademik ve İdari Birimler
- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Rektör

- Üniversitenin misyon ve vizyonun oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif vermek
- Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık etmek
- En üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlamak
- 6 aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapmak

Strateji Geliştirme Kurulu

- Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreter ile ihtiyaç duyulması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişiler
- Stratejik Planlama Ekibini ve bu ekip tarafından hazırlanan hazırlık programını onaylamak
- Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları değerlendirerek nihai hale getirmek
- Taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirmek

Stratejik Planlama Ekibi

- Hazırlık programı
- Durum analizi çalışmaları
- Alt çalışma grupları
- Misyon, vizyon ve temel değerlere yönelik alternatifli çalışmalar
- Taslak amaçlar ile hedefler (hedef kartları)

Akademik ve İdari Birimler

- SPE ve alt çalışma gruplarının çalışmalarına destek vermek
- Sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

- SGDB'nin görevi SP hazırlamak değil
- Plan hazırlık çalışmalarını koordine etmek
- Organizasyon, iletişim, belge yönetimi, resmi yazışmalar gibi destek hizmetleri

0

SP Genelgesi

Stratejik Planlama
Ekibinin Oluşturulması

Hazırlık Programının
Oluşturulması

Paydaş
Analizi

Durum Analizi

Kuruluş İçi
Analiz

PESTLE Analizi

GZFT

Tespit ve İhtiyaçlar

1

TEMEL
DEĞERLER

MİSYON

VİZYON

Amaçlar

Hedefler

2

Stratejiler

3

Performans
Göstergeleri

4

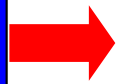
Taslak SP

Görüşlerin
Alınması

Nihai SP

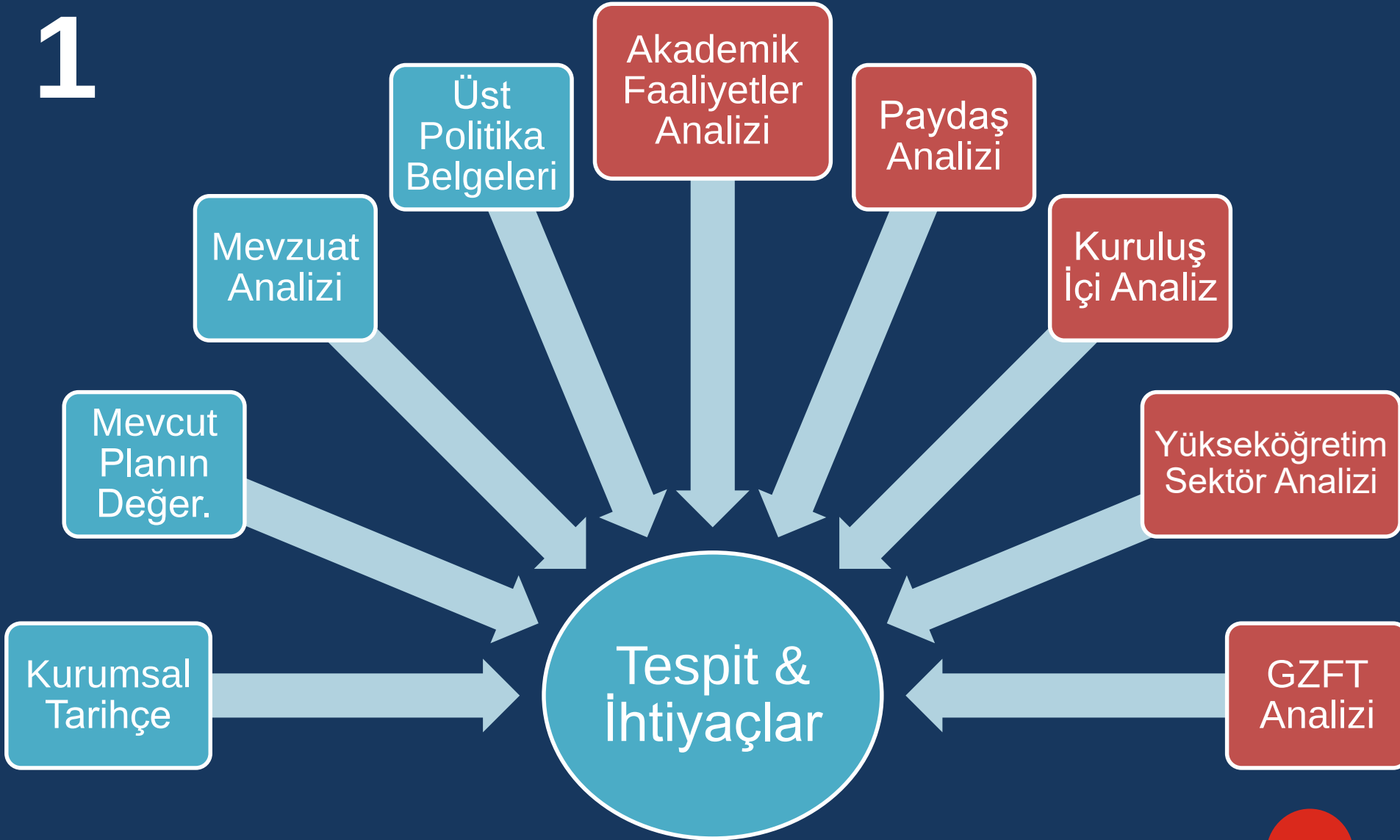
Performans
Programı

UYGULAMA



DURUM ANALİZİ

1



2

Geleceğe Bakış

Uzun Vade

GELECEĞE BAKIŞ

Vizyon
Misyon
Temel Değerler



Orta-Uzun Vade

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Konumlandırma
Başarı Bölgesi
Değer Sunumu
Temel Yetkinlikler



Orta Vade

STRATEJİ GELİŞTİRME

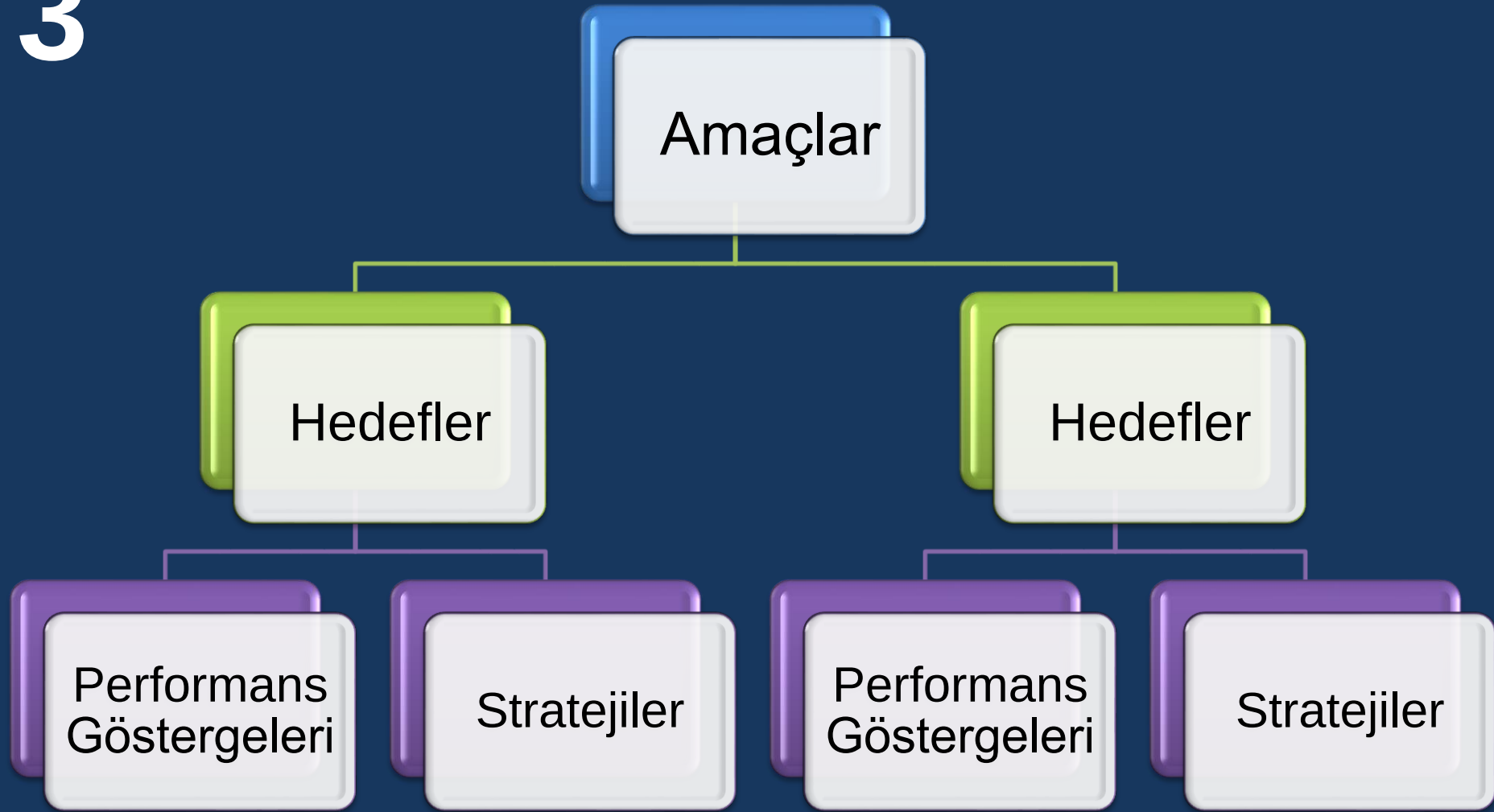
Amaçlar
Hedefler
Stratejiler

Farklılaşma Stratejisi

- Farklılaştırma stratejisi şu temel tercihlerden oluşur:
 - **Konum tercihi**
 - **Başarı bölgesi tercihi**
 - **Değer sunumu tercihi**
 - **Temel yetkinlik tercihi**
- Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı
- Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı

STRATEJİ GELİŞİRME

3



Durum Analizi

Paydaş Analizi

- **Paydaş**, üniversiteden, doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz etkilenenler ile üniversiteyi etkileyen kişi ve gruplardır.
- Amaç, Üniversitenin sunduğu hizmetleri, hizmetten yararlananların beklentileri doğrultusunda şekillendirmek ve SP'nin uygulanabilirliğini artırmak.
- Akademik ve idari personel iç paydaş; öğrenciler yararlanıcı; YÖK, SBB vb. dış paydaş

Durum Analizi

Paydaş Analizi

Paydaş analizi dört aşamadan oluşur:

- Paydaşların **tespit edilmesi**
- Paydaşların **önceliklendirilmesi** (etki ve önem derecesinin belirlenmesi)
- Paydaşların üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerle **ilişkilendirilmesi**
- Paydaş **görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi**

Durum Analizi

Kuruluş İçi Analiz

- Kurum Kültürü Analizi
- İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi
- Fiziksel Kaynak Analizi
- Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi
- Mali Kaynak Analizi

Durum Analizi

Akademik Faaliyetler Analizi

- Üniversitenin akademik faaliyetleri **eğitim, araştırma, girişimcilik** ve **toplumsal katkı** bağlamında ele alınarak ve bunların güçlü ve zayıf yönleri belirlenir.
- Güçlü yönlerinden nasıl yararlanacağı ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine yönelik çözüm önerileri geliştirilir.
- Benzer kategorideki üniversitelerin performansı dikkate alınır. (kıyaslama)

Durum Analizi

Yükseköğretim Sektörü Analizi

- Yükseköğretim sektöründeki **gelişmeler** ile bu gelişmelerin üniversiteye olan **etkisi** değerlendirilir.
- Dış çevrenin sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenir.
- Sektörel eğilim ve sektörel yapı analizi olmak üzere iki alt başlıkta incelenir.

GZFT/SWOT Analizi

- Üniversitenin;
 - Güçlü ve zayıf yönleri **akademik faaliyetler analizi** ile **kuruluş içi analiz** sonuçlarından,
 - Fırsatlar ve tehditleri ise **yükseköğretim sektörü analizi** sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.
- GZFT analizi yalnızca güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin tespiti olarak algılanmamalı.
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek **strateji geliştirme sürecine yön vermek.**

Stratejiler

GZFT Stratejileri

Stratejiler	Açıklama	Örnek
ZT Stratejileri	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Giderek düşen talep (T) nedeniyle üniversitenin yüksek maliyetle yürüttüğü (Z) bir sertifika programından vazgeçmesi.
ZF Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak üniversitenin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Üniversitenin artan dış fon olanaklarından (F) yararlanarak kurumsal kapasite eksikliğini (Z) iyileştirilmesi.
GT Stratejileri	Üniversitenin güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Göç sonucu oluşan artan sağlık hizmetleri talebinin (T) üniversitenin güçlü sağlık personeli yapısı (G) kullanılarak karşılanması.
GF Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak üniversitenin güçlü yönlerinin etkilerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.	Bölgedeki sanayi kuruluşlarının üniversitelerle artan işbirliği talepleri (F) değerlendirilerek üniversite bünyesindeki yetkin akademik kadroların (G) uygulama tecrübelerinin artırılması.

Günün sonunda

Malatya T. Ö. Üniversitesi Stratejik Planında...

- Amaç: 5 adet
- Hedef: 22-24 adet
- Performans göstergesi: 85-90 adet

Hedef Kartı Örneği

Amaç	A6: Sürdürülebilir çevre gelişimi sağlanacaktır.								
Hedef	H6.1: Yeşil alanlar korunacak ve arttırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Park ve Bahçeler Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Müdürlüğü								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.1.1: Kişi başına düşen yeşil alan miktarı (m²)	60	5	5,3	5,6	6	6,5	7	6 ayda bir	Yılda bir
PG6.1.2: Bakım yapılan yeşil alan miktarı (m²)	40	100.000	200.000	300.000	400.000	500.000	600.000	6 ayda bir	Yılda bir
Riskler	- Personel sayısındaki eksiklik - Zorunlu olmayan uygulama planı değişiklikleri								
Faaliyet ve Projeler	- Beş adet yeni rekreasyon alanının tamamlanması 20 park alanında damlama sulama sistemine geçilmesi								
Maliyet Tahmini	160.000.000 TL								
Tespitler	- Yeşil alanların ve park alanlarının yoğun yapılaşma sonucu yetersiz kalması - Yeşil alan için uygulama planlarında yeterli düzeyde yer ayrılmaması								
İhtiyaçlar	- İmar ve inşaat konularında yapılaşmanın yanı sıra yeşil alanların ve sosyal-kültürel donatı alanlarının yaygınlaştırılması - Olası afetlerde halkın toplanma alanı olduğundan yeşil alanların korunması ve arttırılması - Halkın farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik park ve yeşil alan düzenlemelerinin yapılması								

Stratejik Yönetimde Kritik Başarı Faktörleri

- Üst yönetimin sahiplenmesi
- Kapasite oluşturma
- Durum analizi
- Katılımcılık
- Sürecin iyi yönetilmesi
- Planın hayata geçirilmesi

ÜST YÖNETİMİN SAHİPLENMESİ

- **Çalışmalara doğrudan katılım**
- Etkin karar alma fonksiyonu
- **Çatışma yönetimi**
- Kaynakların yönlendirilmesi

PLANIN HAYATA GEÇİRİLMESİ

- **İnsan kaynağının ve mali kaynağın** yönetiminin stratejik plana göre şekillendirilmesi
- Bütçeleştirme
- Sp ile yönetmek

BİTİRİRKEN... liderlik ...



Temel 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**
- www.sp.gov.tr

TEŞEKKÜRLER



www.sp.gov.tr



sp@sbb.gov.tr

Necatibey Cad. No:110/A 06100 Yücetepe – ANKARA
Tel: +90 (312) 294 59 17• Faks: +90 (312) 294 69 77
E-posta: sp@sbb.gov.tr • Elektronik Ağ: www.sp.gov.tr -
www.sbb.gov.tr



Kamuda Stratejik
Yönetim



@KamudaSP



Kamuda Stratejik
Yönetim