



2019-2023 STRATEJİK PLANI HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Mart 2017

STRATEJİK PLANLAMA

Kuruluşların *mevcut durum, misyon ve temel ilkeler* inden hareketle

- bir *vizyon* oluşturmaları,
- bu vizyona uygun *amaç* ve *hedefler* saptamaları
- ölçülebilir *göstergeler* geliştirerek, başarıyı *izleme ve değerlendirmeleri*

sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır.

STRATEJİK PLANLAMA

Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun;

- *kendisini nasıl tanımladığını,*
- *neler yaptığını,*
- *yaptığı şeyleri niçin yaptığını ve*
- *ulaşmayı arzu ettiği durumu değerlendirmesi, şekillendirmesi ile*
- *bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.*

STRATEJİK PLANLAMA

Neredeyiz?



Nereye ulaşmak istiyoruz?



Nasıl ulaşabiliriz?



Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

STRATEJİK PLANLAMANIN YASAL DAYANAĞI

5018 sayılı Kamu Mali ve Yönetim Kanunu 9. madde

Kamu idareleri; kalkınma planları, 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.

STRATEJİK PLANLAMANIN YASAL DAYANAĞI

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Bu Yönetmelik, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK ÇALIŞMALARI



STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

SÜREÇLER	REKTÖR	YÖNLENDİRME KURULU	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI	STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ	HARCAMA BİRİMİ
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Hazırlık çalışmalarını başlatan Genelge 1'i onaylar ve yayımlar. (3)	Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirir.	Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini Rektöre iletir. (1)	Eğitim, danışmanlık vb. ihtiyaçları tespit eder.	Stratejik planlama ekibi için konusunda yetkin personelini görevlendirir. (4)
	Hazırlık programını içeren Genelge 2'yi onaylar ve yayımlar. (11)	Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlar.	Genelge 1'i hazırlar ve rektörün onayına sunar. (2)	Hazırlık programını oluşturur. (6)	İlgili personelin toplantı ve eğitim çalışmalarına katılımını sağlar.
		Stratejik planlama ekibini onaylar. (5)	Hazırlık programı çalışmalarını koordine eder.	Genelge 2'yi hazırlar. (9)	
		Hazırlık programına görüş verir. (8)	Toplantı ve çalıştayları düzenler.	Eğitim çalışmalarına katılır.	
			Hazırlık programını yönlendirme kurulunun görüşüne sunar. (7)		
			Hazırlık programını içeren Genelge 2'yi rektörün onayına sunar. (10)		
			Genelge 2'yi intranette yayımlar. (12)		
			Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.		
			Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder.		

DURUM ANALİZİ

SÜREÇLER	REKTÖR	YÖNLENDİRME KURULU	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI	STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ	HARCAMA BİRİMİ
DURUM ANALİZİ	Analiz sonuçları hakkında bilgilendirilir. (6)	Durum analizi çalışmalarını yönlendirir. Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.	Durum analizi çalışmalarını koordine eder.	Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (1)	SGB tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar.
			Toplantı ve çalıştayları düzenler.	İlgili analiz çalışmalarını paydaşların katkısını alarak yürütür. (3)	Çalışmalara aktif katılım sağlar
			Çalışmaları raporlar. (5)	Analiz sonuçlarını değerlendirir. (4)	Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir. (2)
			Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.		

GELECEĞE BAKIŞ

SÜREÇLER	REKTÖR	YÖNLENDİRME KURULU	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI	STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ	HARCAMA BİRİMİ
GELECEĞE BAKIŞ	Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. (1)	Geleceğe bakış çalışmalarını yönlendirir.	Geleceğe bakış çalışmalarını koordine eder.	Paydaşların katkısını alır. (2)	Çalışmalara aktif katılım sağlar.
	Alternatifleri değerlendirerek misyon, vizyon ve temel değerlere son şeklini verir ve onaylar. (6)	Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.	Toplantı ve çalıştayları düzenler.	Misyon, vizyon ve temel değerlere yönelik alternatif çalışmalarını hazırlar. (3)	
		Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını uygun görüşle Rektörün onayına sunar. (5)	Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını yönlendirme kurulunun uygun görüşüne sunar. (4)		
			Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.		

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

SÜREÇLER	REKTÖR	YÖNLENDİRME KURULU	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI	STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ	HARCAMA BİRİMİ
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. (2)	Rektörün perspektifi çerçevesinde gerekli çalışmaları yürütür. (3)	Farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere akademik faaliyetler analizi ve yükseköğretim sektörü analizini içeren durum analizi bulgularını rektöre raporlar. (1)	Gerekli durumlarda ayrıntılı çalışmaları yürütür ve yönlendirme kuruluna sunar. (5)	Çalışmalara aktif katılım sağlar.
	Farklılaşma stratejisine son şeklini verir ve onaylar. (7)	Gerek görüldüğünde stratejik planlama ekibinden ayrıntılı çalışmalar yapmasını ister. (4)			
		Farklılaşma stratejisi önerisini rektörün onayına sunar. (6)			

STRATEJİ GELİŞTİRME

SÜREÇLER	REKTÖR	YÖNLENDİRME KURULU	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI	STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ	HARCAMA BİRİMİ
STRATEJİ GELİŞTİRME	Tartışmalı hususları karara bağlar.	Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirir ve uygun görüşle rektörün onayına sunar. (9)	Yönlendirme kurulu ile stratejik planlama ekibinin koordinasyonunu sağlar.	Paydaşların katkısını alır. (1)	Taslak amaçlar ile hedeflerin belirlenmesine katkı sunar. (2)
	Taslak amaçlar ile hedef kartlarını onaylar. (10)	Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. Gerekli durumlarda tartışmalı hususları rektörün görüşüne sunar	Stratejik planlama ekibi ile harcama birimleri arasında koordinasyon sağlar.	Taslak amaçlar ile hedefleri harcama birimleriyle işbirliği içerisinde farklılaşma stratejisi çerçevesinde belirler. (3)	Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir. (5)
			Toplantı ve çalışmaları düzenler.	Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (4)	Sorumlu olduğu hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarını hazırlar. (6)
			Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.	Taslak amaçlar ile hedef kartlarını yönlendirme kurulunun değerlendirmesine sunmak üzere nihai hale getirir. (7)	
			Taslak amaçlar ile hedef kartlarını yönlendirme kurulunun uygun görüşüne sunar. (8)		

EYLEM PLANI-İZLEME VE DEĞERLENDİRME

SÜREÇLER	REKTÖR	YÖNLENDİRME KURULU	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI	STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ	HARCAMA BİRİMİ
UYGULAMA: EYLEM PLANI	Üniversitenin stratejik planının yayımlanmasını müteakip eylem planını onaylar. (4)	Rektörün onayına sunmak üzere SGB koordinasyonunda hazırlanan eylem planlarına uygun görüş verir. (3)	Eylem planlarını stratejik planla eşzamanlı bir biçimde hazırlar ve yönlendirme kurulunun uygun görüşüne sunar. (2)		Stratejik planın hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi aşamasında sorumlu oldukları hedeflere dair eylem planında yer alacak faaliyet ve alt faaliyetleri belirler. (1)
			Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması, güncellenmesi ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyonu sağlar.		Eylem planlarının uygulama, izleme ve değerlendirilmesini gerçekleştirir.
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapar. (5)		Hedef kartında yer alan raporlama sıklığı çerçevesinde izleme ve değerlendirme raporlarını harcama birimlerinden ister. (1)		İzleme ve değerlendirme sonuçlarını SGB'ye raporlar. (2)
			İzleme ve değerlendirme raporlarını konsolide eder. (3)		
			Bu raporları Rektöre sunar. (4)		
			İzleme ve değerlendirme raporlarına ilişkin koordinasyon görevini yerine getirir.		
			Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.		

HAZIRLIK ÇALIŞMALARI



I. HAZIRLIK SÜRECİ

- Planın sahiplenilmesi
- Planlama sürecinin organizasyonu
- İhtiyaçların tespiti
- Zaman planı
- Hazırlık programı



PLANIN SAHİPLENİLMESİ

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür.

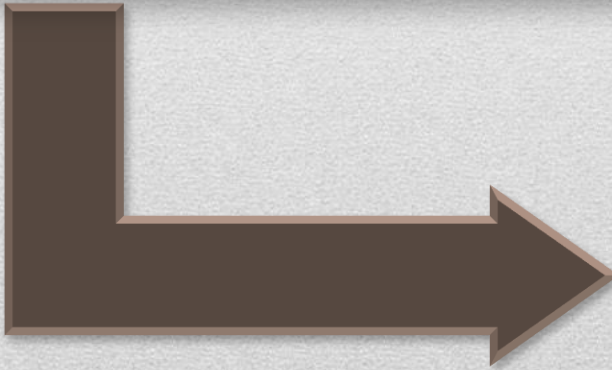
Stratejik planlama üniversite içinde belirli bir birimin ya da kişinin işi olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetiminin ana işlevlerindedir.

Bu nedenle, Rektörün desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur.

Rektör, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini üniversite çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

PLANLAMA SÜRECİNİN ORGANİZASYONU

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Üniversite içinde rektörden başlayarak her kademede çalışanların katılımını gerektirir.



Stratejik planlama sürecinde temel aktörler ve üstlenilecek işlevler belirlenir.

ROLLER VE SORUMLULUKLAR



REKTÖR

Rektör, stratejik planlama çalışmalarının başladığını (Genelge 1) ile duyurur. Genelge 1’de stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;

- ✓ Çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı
- ✓ Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Yönlendirme Kurulu kurulduğu
- ✓ Çalışmaların Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda yürütüleceği

Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin stratejik planlama ekibinde aranan niteliklere haiz olması gerektiği bildirilir.

Rektör hazırlık programını içeren Genelge 2’yi yayımlar.

REKTÖR

- Stratejik planlama çerçevesinde Rektör, misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir.
 - Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, tartışmalı hususları karara bağlar, ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.
 - Stratejik planlama sürecindeki en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.
 - Üniversitenin taslak amaçlar ile hedef kartlarını (hedef ve performans göstergelerini) onaylar.
 - Rektör, yönlendirme kurulunun ve stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda bu kurul ve ekibin başkanlığını yürütebilir.
 - Stratejik plana dair altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapar. Taslak stratejik plan Rektörün onayıyla nihai hale gelerek uygulamaya konulur.
-

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir.

- Stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı aracılığıyla yapılır.
 - Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Yönlendirme Kuruluna, Stratejik Planlama Ekibine ve harcama birimlerine aktarması gerekir.
 - Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşması açısından önemli rol üstlenmektedir.
-

STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

Stratejik planlama ekibi rektör yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşur.

Ekip,

- stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi,
- gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ve
- yönlendirme kurulunun uygun görüşüne ve üst yöneticinin onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur.

Ekip başkanı;

- ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması,
 - ekip üyelerinin motivasyonu ile
 - ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir.
-

STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda Strateji Geliştirme Daire Başkanı vekalet edebilir.

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
 - Grupla uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalı
 - Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir.
-

STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

Stratejik planlama ekibinde;

Ana hizmet birimleri ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yeterince temsil edilmeli

- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı
 - Çalışma süresince üyelerin devamlılığı sağlanmalı
 - Üye sayısı, birlikte karar almayı imkânsız hale getirecek kadar çok; farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar da az olmamalıdır.
-

HARCAMA BİRİMLERİ

Harcama birimleri,

- Rektör tarafından yayımlanan Genelge 1'de 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, üst yöneticinin belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.
-

HAZIRLIK PROGRAMI

- Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede **stratejik planlama ekibince** planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir **hazırlık programı** hazırlanır.
- Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı çalışmaları kapsamında aşağıdaki hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır.



EĞİTİM İHTİYACI

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.



DANIŞMANLIK İHTİYACI

Stratejik planlama sürecinde danışmanlık hizmetine ihtiyaç varsa alınacak danışmanlık hizmeti eğitim, yöntem ve süreç danışmanlığı ile sınırlıdır. Alınacak danışmanlık hizmetinin maliyeti makul bir seviyede tutulur. Danışmanlar, stratejik planlama ekibiyle koordinasyon içerisinde çalışır; planın içeriğine müdahale etmez, sadece yol gösterici bir rol oynar.



HAZIRLIK PROGRAMI

VERİ İHTİYACI:

Uygulanmakta olan stratejik planın gerçekleşmeleri göz önünde bulundurularak mevcut durumun tespiti, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, gelişmelerin ölçülmesi ve performansın değerlendirilmesine yönelik verilere ihtiyaç duyulur. Planlama sürecinde ortaya çıkabilecek veri ihtiyaçı mümkün olduğunca hazırlık safhasında tespit edilir. Verilerin kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle elde edilebileceği belirlenir. Kritik önemi haiz verilerin uzun bir süre ve yoğun bir çalışma sonucu elde edilebileceği durumlarda, stratejik planda bu verilerin oluşturulmasına yönelik bir hedef ifadesi belirlenebilir.



HAZIRLIK PROGRAMI

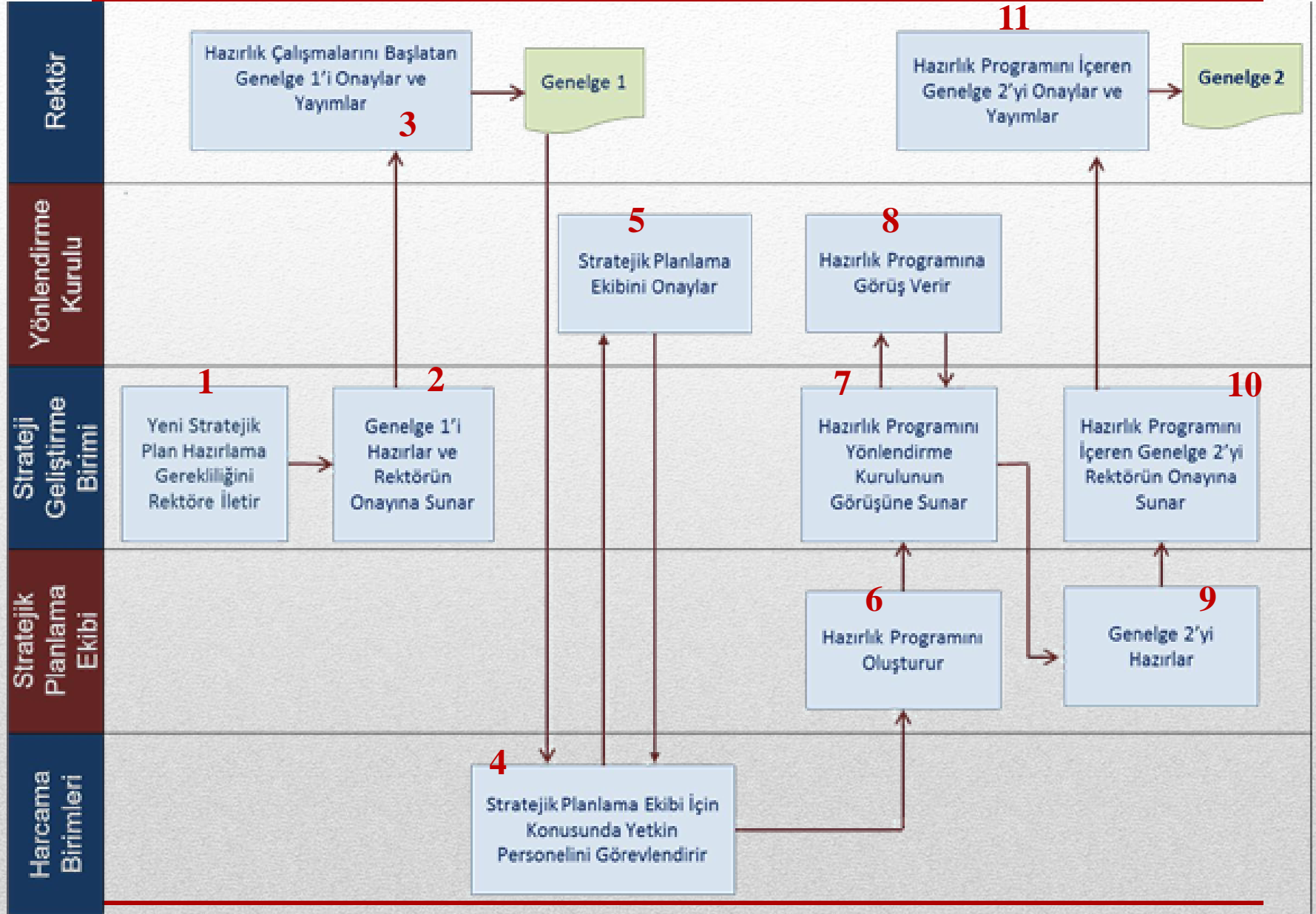
Hazırlık programında;

- stratejik planlama sürecinin aşamalarına ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri ile stratejik planlama sürecine dâhil olacak kişiler ve görevlerine yer verilir.

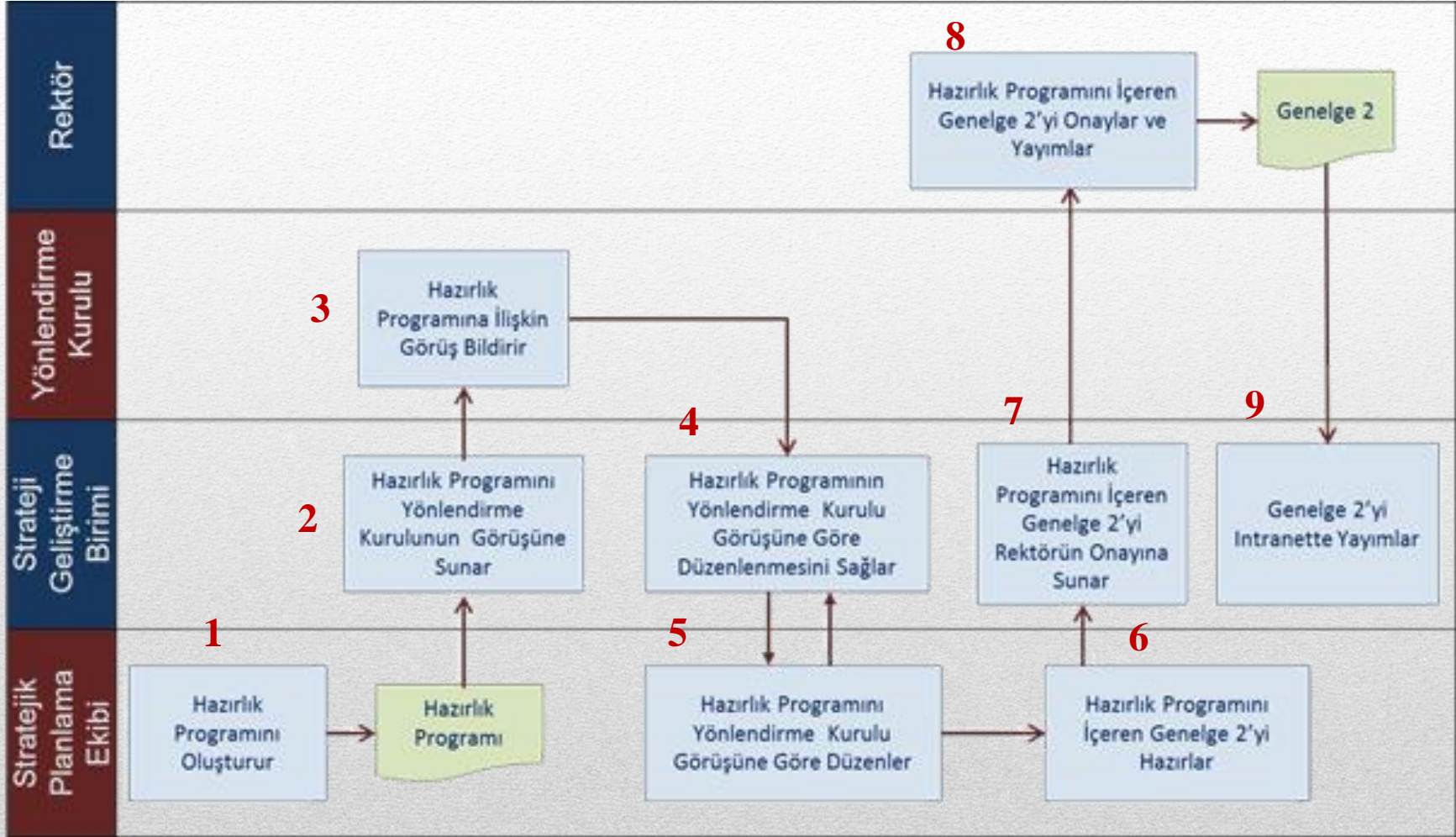
Hazırlık programı,

- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Yönlendirme Kurulunun görüşüne sunulur.
- Yönlendirme kurulunun görüşleri sonrasında hazırlık programına son şekli verilir. ,
- Hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususların da yer aldığı (Genelge 2) Rektör tarafından yayımlanır.

HAZIRLIK SÜRECİ



HAZIRLIK PROGRAMI YAYINLANMA SÜRECİ



II. DURUM ANALİZİ



II. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde **“neredeyiz”** sorusunun cevabı verilir.

- 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 olduğunun ve
- üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirilmesi gerekir.

Dolayısıyla bu analiz, üniversitenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak **stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur.**

Durum analizi; üniversitenin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyarak vizyona ulaşmak için gerekli ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesine aracı olur.

II. DURUM ANALİZİ

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:



- *Kurumsal tarihçe*
- *Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi*
- *Mevzuat analizi*
- *Üst politika belgelerinin analizi*
- *Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi*
- *Paydaş analizi*
- *Kuruluş içi analiz*
- *Akademik faaliyetler analizi*
- *Yükseköğretim sektörü analizi*
- *GZFT analizi*



KURUMSAL TARİHÇE

Üniversitenin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu,

kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler,

misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve

önemli yapısal dönüşümlerin üniversitenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir.



Bu çalışmanın amacı yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir zeminde belirlenmesini temin etmektir.



Yeni hazırlanan taslak planda, yılsonu izleme ve değerlendirme raporunun özet sonuçlarına yer verilir. Bu kısımda her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır.

UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu, hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşılması durumunda;

- Mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması hususu değerlendirilir.
- Stratejik planda amacın farklı açılardan iyileştirilmesi ihtiyacı bulunması durumunda yeni hedef ve performans göstergeleri belirlenir.

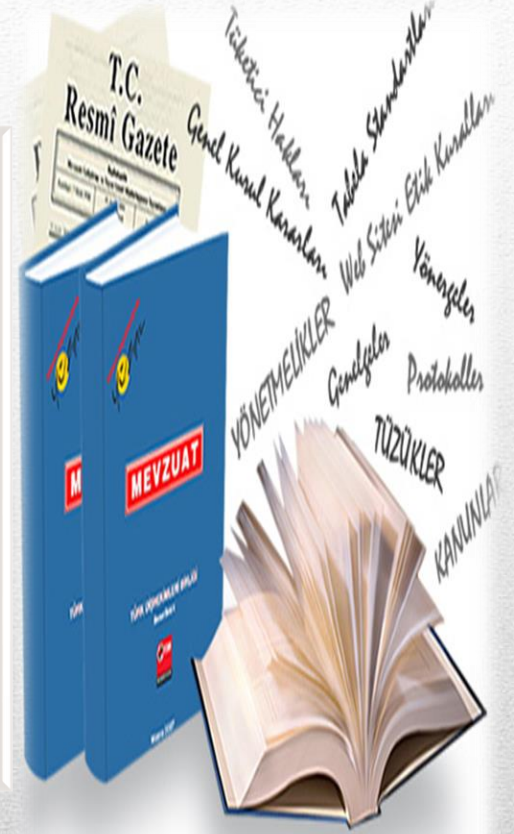
UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi sonucu, hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşamaması durumunda ise:

- Hedef ve performans göstergesinin ve değerinin doğru belirlenip belirlenmediğine ve
- Mevcut çevre şartları ve riskler dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması gerektiğine karar verilir.

MEVZUAT ANALİZİ

- 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 üniversitenin geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır.
- Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir ve üniversitenin bu sınırların dışına çıkmaması gerekir.



MEVZUAT ANALİZİ

Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular

- 1. Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir?*
- 2. Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?*
- 3. Üniversitenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?*
- 4. Üniversitenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekir?*
- 5. Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir; getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat değişikliği gerekli midir?*
- 6. Yasal yükümlülükle uygulama arasında varsa açığın nedenleri nelerdir? Bu açığın giderilmesine yönelik neler yapılmalıdır?*
- 7. Üniversitenin yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır?*
- 8. Üniversitenin diğer üniversiteler, kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkileri nasıl düzenlenmektedir?*

MEVZUAT ANALİZİ

Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
<p>Cevaplanması gereken sorulardan 1,2 ve 3 üncü sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülük listesi oluşturulur.</p> <p>Yasal yükümlülükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir.</p>	<p>İlgili yasal yükümlülüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir.</p>	<p>Kutu 1’de yer alan sorulardan 4, 5, 6, 7 ve 8 inci sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine ilişkin tespitler yapılır.</p>	<p>Yapılan tespitlere ilişkin yasal yükümlülüklerle yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.</p>

ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN ANALİZİ

Üst politika belgeleri; *kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, yıllık program ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini* ifade eder.

Stratejik planlar söz konusu politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanır.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	<ul style="list-style-type: none">164 numaralı politika paragrafı	Sanayi ile işbirliği içerisinde teknoloji üretimi artırılabak
Orta Vadeli Program (2017-2019)	<ul style="list-style-type: none">91 numaralı politika paragrafı	Tarım, sanayi ve üniversite işbirliği ile projeler hazırlanacak

FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

- Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak *üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler* belirlenir. Daha sonra, belirlenen ürün ve hizmetler belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılır.
- Bu faaliyet alanları mevzuatta tanımlanan temel faaliyetler ile danışmanlık, denetim ve destek hizmetleri olarak ayrıştırılır.
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynamaktadır.

FAALİYET ALANI	İlgili Bölüm/ Referans
A- Eğitim	<i>1- Yabancı dil hazırlık programı 2- Lisansüstü eğitim programı 3- Sertifika eğitimleri 4- Uzmanlık sonrası eğitim</i>
B- Araştırma	<i>1- Katılımlı araştırma projeleri 2- Sanayi işbirliği destek projeleri 3- Araştırma programları</i>

PAYDAŞ ANALİZİ

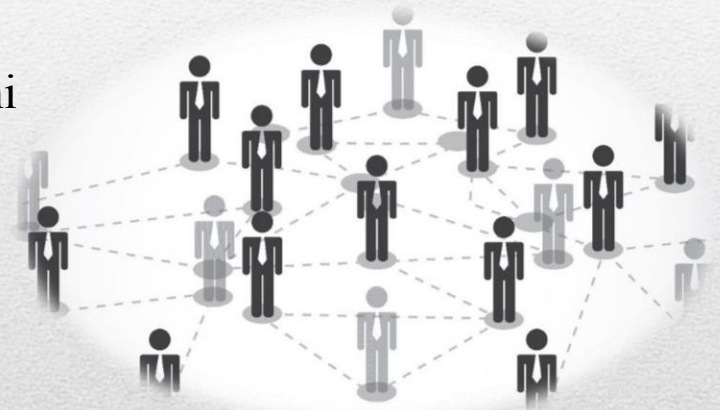
Paydaş analizi katılımıcılığı sağlamanın en önemli aracıdır.

- ✓ Üniversitenin etkileşim içinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması,
- ✓ kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile
- ✓ stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlar.

Paydaşlar,

- ✓ üniversitenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan,
- ✓ üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya
- ✓ üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır.

Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılabilir.



PAYDAŞ ANALİZİ

İç Paydaşlar: Üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen **kurum içindeki kişi veya gruplardır.** Üniversitenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.



Dış Paydaşlar: Üniversitenin ürettiği ürün ve hizmetlerinden yararlananlar ile üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen **üniversite dışındaki kişi, grup veya kurumlardır.**

Öğrenciler, potansiyel öğrenciler, mezunlar, üniversite faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.



PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş analizi ile;

Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanabilirliğinin artması

Üniversitenin hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulmasına engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için önlemler alınması

Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi

Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri hakkında fikir edinilmesi amaçlanır.

PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş analizi aşamaları;

- Paydaşların tespiti
 - Paydaşların önceliklendirilmesi
 - Paydaşların değerlendirilmesi
 - Paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi
-

PAYDAŞ ANALİZİ

(Paydaşların Tespiti)

Paydaş analizinin ilk aşamasında; üniversitenin paydaşlarının kim olduğu tespit edilir. Tespit sürecinin başlatılmasının etkili yollarından birisi de stratejik planlama ekibi içinde beyin fırtınası yapmaktır.

Üniversitenin paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulur:

- 1) Üniversitenin ürün/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- 2) Üniversitenin ürün/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- 3) Üniversitenin ürün/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- 4) Üniversitenin ürün/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- 5) Üniversitenin ürün/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Üniversitenin paydaşları iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır. Ayrıca, bir paydaşta farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşların bu alt gruplar bazında belirtilmesi paydaş analizinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlar.

PAYDAŞ ANALİZİ

(Paydaşların Önceliklendirilmesi)

Belirlenen paydaşların sayısı etkili bir iletişim kurulmasını imkânsız kılacak büyüklükte olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir.

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 kendi belirleyeceği bir derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilir.

PAYDAŞ ANALİZİ

(Paydaşların Önceliklendirilmesi)

Önceliklendirilen paydaşlar, *özelliklerine, beklentilerine ve etki düzeylerine* göre gruplara ayrılabilir. Bu gruplandırma, farklı paydaşlar arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve üniversitenin faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar

Paydaş Önceliklendirme Tablosu

Paydaş adı	İç paydaş/ Dış paydaş	Önem derecesi	Etki derecesi	Önceliği

PAYDAŞ ANALİZİ

(Paydaşların Değerlendirilmesi)

Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranabilecek sorular şunlardır:

- Paydaş, Üniversite'nin hangi ürün / hizmeti ile ilgilidir?
- Paydaşın Üniversite'den beklentileri nelerdir?
- Paydaş Üniversite'nin ürün/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?
- Paydaş Üniversite'nin ürün/hizmetlerini ne şekilde etkilenmektedir?

Paydaş analizi kapsamında, *üniversitenin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilir.*

Böylece, *hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur.*

PAYDAŞ ANALİZİ

(Paydaşların Değerlendirilmesi)

Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

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	✓	✓	✓			✓	✓
Paydaş 4			✓				
.....							

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların belirlenmesi için **Paydaş Önceliklendirme Tablosundan** faydalanılarak **Paydaş Etki/Önem Matrisi** kullanılır.

Paydaş Etki/Önem Matrisi

	Zayıf	Güçlü
Düşük	İzle	Bilgilendir
Yüksek	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et	Birlikte çalış

KURULUŞ İÇİ ANALİZ

Kuruluş içi analiz kapsamında yapılacak olan analizler:

- **İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi**
- **Kurum Kùltürü Analizi**
- **Fiziki Kaynak Analizi**
- **Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi**
- **Mali Kaynak Analizi**

Sağlıklı bir kuruluş içi analiz yapılabilmesi için *Üniversitenin iş süreçlerinin analizinin* yapılması gerekir. Bu nedenle, üniversitelerde stratejik planlama çalışmalarına paralel olarak *süreç modelleme ve iyileştirme çalışmalarının* da sürdürülmesi kuruluş içi analizin kalitesi açısından önemlidir.

KURULUŞ İÇİ ANALİZ

(İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi)

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

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci



KURULUŞ İÇİ ANALİZ

(İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi)

- ***İnsan kaynakları yetkinlik analizinin ilk aşaması;*** süreç modellemesini de içerecek şekilde iş analizleri teknikleri kullanılarak *üniversite içerisindeki pozisyonlar/görevler için yetkinlik gereksinimlerinin tespit edilmesidir.*
- ***Analizin ikinci aşamasını yetkinlik açığının tespit edilmesi oluşturmaktadır.*** Bu aşamada çalışanların buldukları pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulmaktadır.
- ***Yapılan değerlendirmeler sonucunda;*** pozisyon, birim ve üniversite bazında sahip olunan yetkinlik düzeyleri ile olması gereken yetkinlik düzeylerinin kıyaslamalı olarak raporlanması gerekmektedir.

KURULUŞ İÇİ ANALİZ

(İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi)

Yetkinlik Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Yöntemler

Öz değerlendirme: Kişinin, bulunduğu pozisyonun yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak kendisini değerlendirmesidir.

Yönetici değerlendirmesi: Yönetici kendisine bağlı personeli, görevin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlik gereksinimlerini dikkate alarak değerlendirmesidir.

360 derece değerlendirme: Çalışanın performansının; kendisiyle aynı düzeydeki meslektaşları, üstleri, asları, dış paydaşları ile kendisi tarafından değerlendirilmesidir.



KURULUŞ İÇİ ANALİZ

(İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi)

Analizin üçüncü aşamasında, ilk iki aşamada edinilen bulguların analizi sonucunda üniversite personelinin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilir.

Son aşamada ise ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve üniversite düzeyinde raporlanır.

Rapordaki bulgular, amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılır.

Bu bulgular hedeflere ilişkin *performans göstergeleriyle göstergelere ait hedef değerlerin* daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlar.

KURULUŞ İÇİ ANALİZ

(Kurum Kültürü Analizi)

Kurum kültürü, üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür.

Güçlü bir kurum kültürü, çalışanların motivasyonunun artırılmasında önemli bir rol oynar.

Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, kurumsal amaçlar ve hedefler çerçevesinde daha verimli bir şekilde çalışarak üniversitenin performansının iyileştirilmesine katkı sağlar.

Aşağıdaki konular incelenir:

- Kurum içi iletişim
- Bilgi paylaşımı ve erişimi
- Katılımcılık düzeyi
- İş yapma kültürü
- Değişime açıklık
- Hiyerarşik yapı
- Liderlik ve yetki devri

Analiz sonucunda üniversitenin zayıflayan ve güçlendirilmesi gereken değerlerinin yanı sıra güçlü olduğu alanlar da tespit edilir. ***Strateji geliştirme aşamasında*** bu değerler göz önünde bulundurulur.

Kurum kültürü analizi; arama konferansı, anketler ve mülakatlar gibi basit yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

KURULUŞ İÇİ ANALİZ

(Fiziki Kaynak Analizi)

Fiziki kaynak analiziyle, özellikle üniversitenin *bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların* özellikleri ve sayıları dikkate alınır. Bununla birlikte söz konusu analiz, üniversitenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin *nicel verilerin* tespit edilmesiyle sınırlanmaz, üniversitenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken *nitelikleri* de incelenir.



KURULUŞ İÇİ ANALİZ

(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**. Faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan teknolojik kaynaklar ve özelliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmaları yapılmalıdır.

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 bir önceliklendirme yapılır.



KURULUŞ İÇİ ANALİZ

(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 durumunda, bu kaynaklar da dikkate alınır.

Kaynaklar	Planın 1. yılı	Planın 2. yılı	Planın 3. yılı	Planın 4. yılı	Planın 5. yılı	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						

AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ

Üniversitenin 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 faaliyetler analizi; güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ile güçlü ve zayıf yönler kapsamında kıyaslamalar yapılmasıyla gerçekleştirilir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle üniversitenin *akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönleri belirlenir*. Üniversitenin bu faaliyet alanlarına yönelik güçlü yönlerinden nasıl yararlanacağı ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine yönelik çözüm önerileri geliştirilirken üniversite, diğer üniversitelerle kıyaslama çalışmasını yürütür. Bu kıyaslama çalışması üniversitenin vizyonu ve sektöre ilişkin performans kriterleri dikkate alınarak gerçekleştirilir.



AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ

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 faaliyet analizi bulguları ***amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesinde*** önemli girdiler sağlar. Bu analiz aynı zamanda, farklılaşma tercihlerinin yapılmasına katkı sunar.

YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

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 kararları açısından önem 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 fırsat ve tehditler bağlamında ele alınarak makro çevresel durumun üniversiteye nasıl yansıdığı belirlenebilir.

Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur:



YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

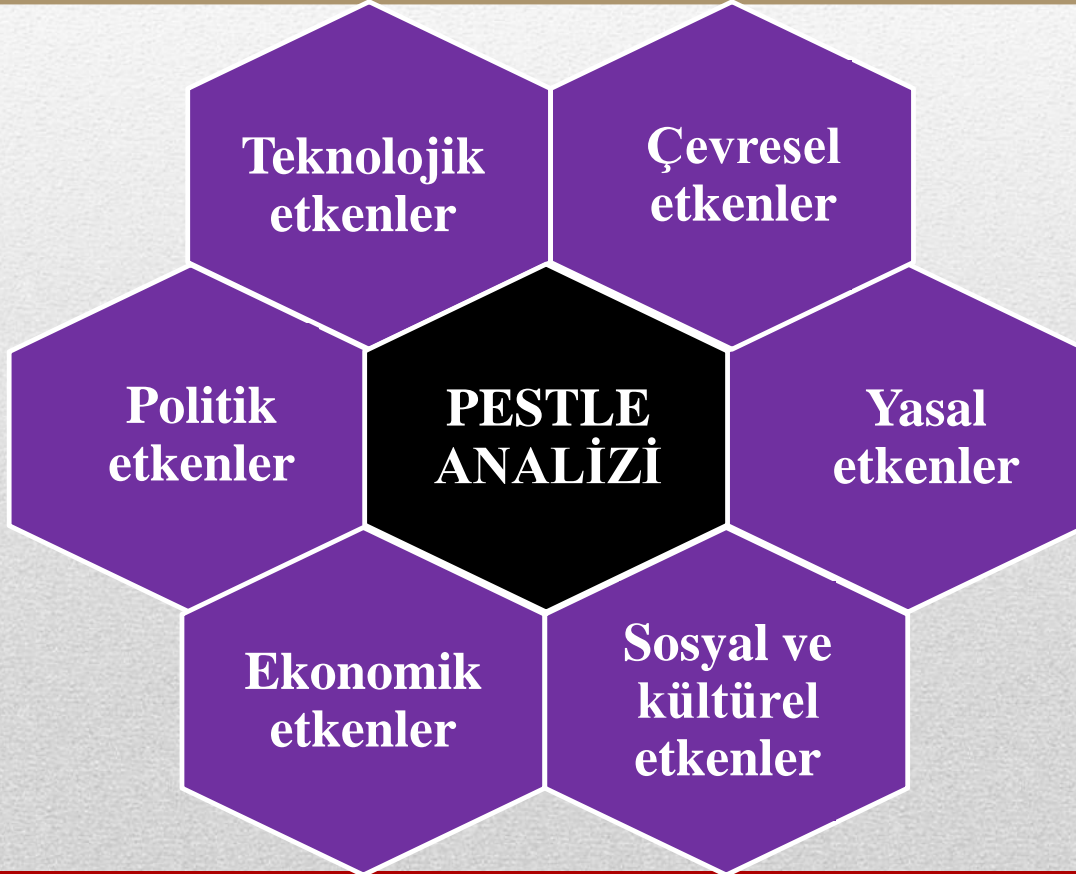
(Sektörel Eğilim Analizi)

- Her sektörde zaman içerisinde bazı eğilimler yükselişe veya düşüşe geçer.
- Sektörel eğilim analizleri, 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.

YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

(Sektörel Eğilim Analizi)

Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanır. *PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:*



YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

(Sektörel Eğilim Analizi)

Politik etkenler: Hükümet politikaları, sektör politikası, yükseköğretim alanında reformlar vb.	Ekonomik etkenler: Uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler, bütçe politikası, enflasyon ve faiz oranları, sektördeki büyüme, eğitim teşvikleri vb.	Sosyal ve kültürel etkenler: Demografik eğilimler, norm ve değerler, vatandaşların üniversiteyle ilgili görüşleri vb.	Teknolojik etkenler: Yeni teknolojiler, mevcut teknolojilerin olgunlaşması ya da eskimesi, Ar-Ge, bilgi ve iletişim, fikri mülkiyet hakları vb. seviyeleri vb.
Çevresel etkenler: Çevresel ve ekolojik düzenlemeler, uluslararası anlaşmalar ve protokoller, çevresel sürdürülebilirlik, kirlenme seviyeleri vb.	Yasal etkenler: Ulusal ve uluslararası mevzuat, mevzuat değişiklikleri ve yeni mevzuat çalışmaları; iş, sağlık, güvenlik ve eğitim gibi sektörel düzenlemeler vb.		

YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

(Sektörel Yapı Analizi)

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



YÜKSEKÖĞRETİM SEKTÖRÜ ANALİZİ

(Sektörel Yapı Analizi)

- Sektör yapısını oluşturan bu dört güç, sektörün performansını ortaklaşa belirler. Ayrıca üniversitenin stratejilerini, söz konusu güçleri göz önüne alarak geliştirmesi başarısını önemli ölçüde etkiler.
- Üniversiteler sektörel yapı analiziyle söz konusu güçleri fırsat ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlar.

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorumlular)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler				
Paydaşlar				
Tedarikçiler				
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar				

GZFT ANALİZİ

Üniversitenin **güçlü ve zayıf yönleri** ile üniversite dışında oluşabilecek **fırsatlar ve tehditler** belirlenir.

Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri **kuruluş içi analiz ile durum analizi** kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından; fırsatlar ve tehditler ise **Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi ve Sektörel Yapı Analizi** sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.

Stratejik planlamanın başarılı bir şekilde uygulanmasında üniversite tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi sonuçlarıyla uyumlu olması önem arz eder.



GZFT ANALİZİ

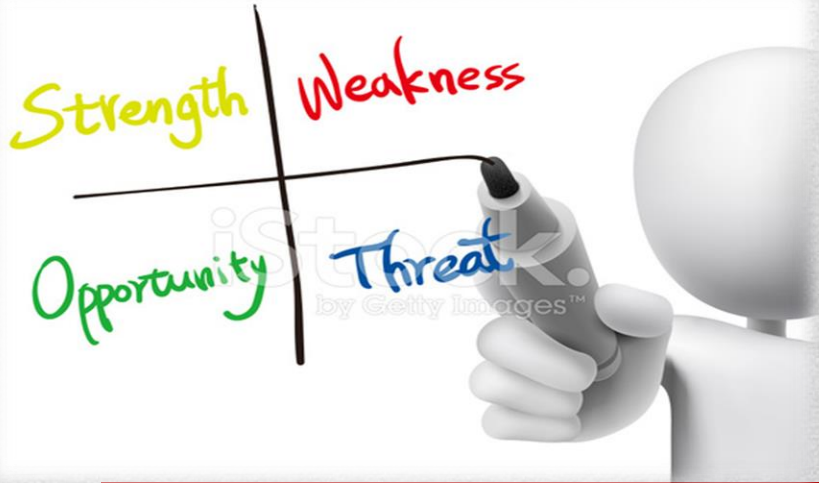
Güçlü ve Zayıf Yönler

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.



Fırsat ve Tehditler

Fırsatlar, üniversitenin kontrolü dışında ortaya çıkan ve üniversite için avantaj sağlaması muhtemel olan etken ya da durumlardır. Tehditler ise üniversitenin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken unsurlardır.



GZFT ANALİZİ

GZFT analizinde aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gerekir:

1. Üniversitenin faaliyet alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmeler, ekonomik durumdaki değişimler ve eğilimler, uluslararası kuruluşların stratejik değişiklikleri, bölgedeki jeopolitik değişimler vb.
2. Üst politika belgelerinde yer alan amaçlar ve politikalar ile kurumsal sorumluklar
3. Diğer üniversitelerin stratejik planlarında yer alan ilgili amaç ve hedefleri
4. Paydaş analizi sonuçları

GZFT Listesi

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler

GZFT ANALİZİ

GZFT analizinin amacı, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek *strateji geliştirme sürecine* yön vermektir. GZFT analizi çalışmasını takiben, kurumsal stratejilerin belirlenmesine yardımcı olacak GZFT analizi sonuçlarıyla stratejiler arasındaki ilişkiyi gösteren örneğe Tablo'da yer almaktadır.

GZFT Stratejileri

	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 indirmeye yöneliktir.
Zayıf Yönler	Üniversitenin zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirirken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanmaya yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejileri oluşturulabilir.	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.

TESPİT VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ

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 hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir.

Tespit ve ihtiyaçların daha doğru bir biçimde belirlenebilmesi için durum analizi kapsamında aşağıda yer alan kıyaslama çalışmaları da dikkate alınır:

Geçmiş performans ile kıyaslama: Üniversitenin geçmiş performansı ve tecrübeleri dikkate alınarak yürütülen durum analizi çalışmaları üniversiteye anlamlı bir değerlendirme çerçevesi sunar. Bu kıyaslama çalışması sonucunda zayıflayan güçlü yönler ile iyileştirilemeyen zayıf yönler net bir biçimde tespit edilerek zamanında önlem alınması sağlanır.

Rakiplerle kıyaslama: Bir üniversitenin rekabet gücünü yükseltmek için yapması gereken; başarılı performansa sahip başka üniversitelerin iş yapma yöntem ve tekniklerini incelemesi, kendi yöntem ve teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi üniversitesinde uygulamasıdır.

TESPİT VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ

Tesbit ve İhtiyaçlar Tablosu

DURUM ANALİZİ	TESBİTLER / SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR / GELİŞİM ALANLARI
<i>Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi</i>		
<i>Mevzuat Analizi</i>		
<i>Üst Politika Belgelerinin Analizi</i>		
<i>Paydaş Analizi</i>		
<i>İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi</i>		
<i>Kurum Kültürü Analizi</i>		
<i>Fiziki Kaynak Analizi</i>		
<i>Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi</i>		
<i>Mali Kaynak Analizi</i>		
<i>Akademik Faaliyetler Analizi</i>		
<i>Yükseköğretim Sektörü Analizi</i>		

III. GELECEĞE BAKIŞ



III. GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış s¼recine niversitenin *misyon, vizyon ve temel değerler* bildirimini ifade etmekle başlanır. Misyon, vizyon ve temel değerler, bir niversitenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için y¼nlendiricilik iŐlevi g¼r¼r.

- *Planlar arasında devamlılığı sağlaması*
- *Tutarsızlıkları ¼nlemesi*
- *G¼n¼ kurtarma yerine uzun vadeli perspektif sağlaması*
- *İyileŐtirmenin yanı sıra ilerlemeye y¼nlendirmesi*

III. GELECEĞE BAKIŞ

Üniversitelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişiler ***Rektör ve Rektör Yardımcılarıdır***. Stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde ***Rektör, harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır***.

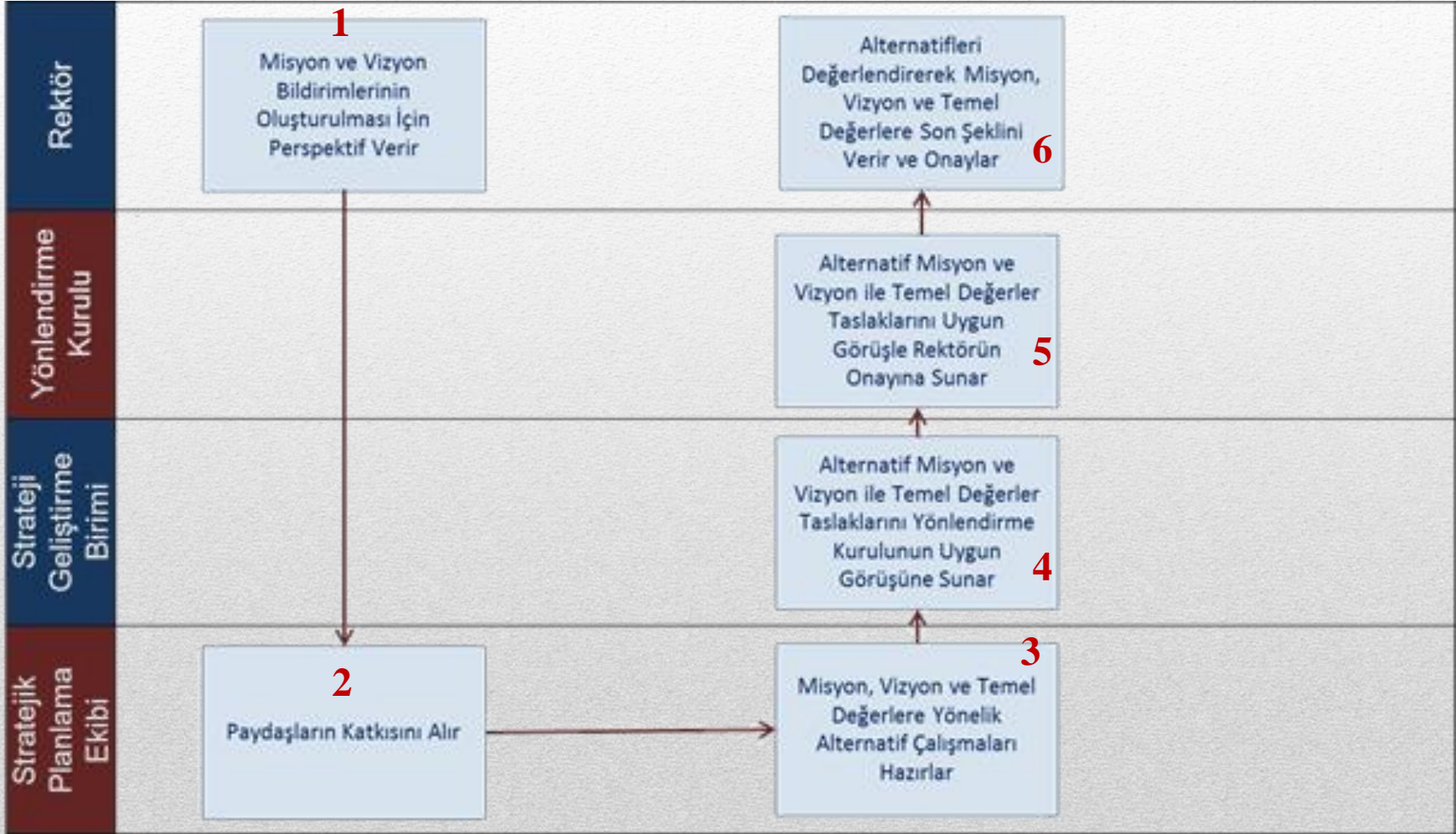
Rektör tarafından Yönlendirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibine, ***geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilir***.

Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekir.

Geleceğe bakış, Üniversitenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup **Şu sorulara cevap verir:**

- 1. Hangi misyonu (ana görev ve sorumlulukları) yerine getirmek için varız?***
- 2. Uzun vadede başarmak istediğimiz vizyonumuz (idealimiz) nedir?***
- 3. Misyonumuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesi ve değerlerini esas almalıyız?***

GELECEĞE BAKIŞIN BELİRLENMESİ SÜRECİ



MİSYON

- Misyon bir üniversitenin var oluş sebebidir; üniversitenin *ne yaptığını, nasıl yaptığını* ve *kimin için yaptığını* açıkça ifade eder.
- Stratejik plana temel teşkil eden misyon bildirimini, *üniversitenin sunduğu tüm hizmetler ve gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.*
- Misyon ifadesinin; üniversitenin
 - *yasal yetkisini yansıtması,*
 - *sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi*
 - *ve üniversitenin kaynakları ile tutarlı olması gerekir.*



Misyon bildiriminin hazırlamasında;

1. Stratejik Planlama Ekibi, Rektörün misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile Yönlendirme Kurulunun görüşlerini alır.
2. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını oluşturur.
3. Oluşturulan taslak misyonlar Yönlendirme Kurulu ve Rektörle görüşülerek nihai hale getirilir.

MİSYON

Stratejik planı olan üniversiteler,

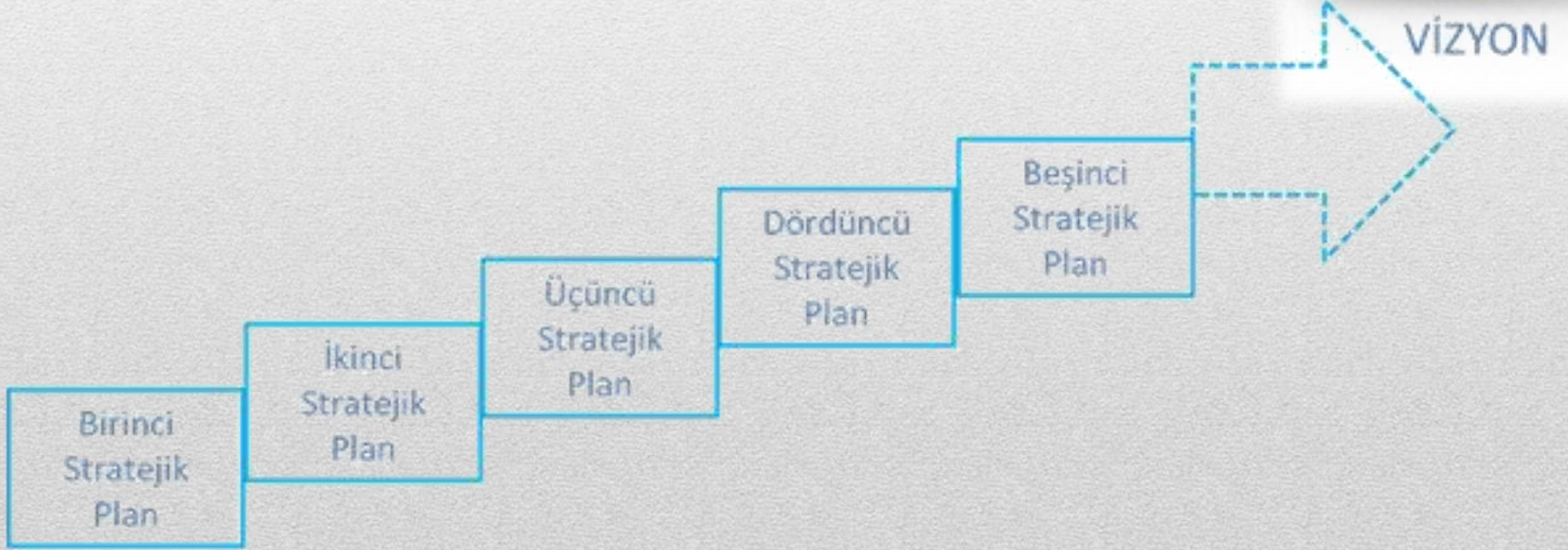
- mevcut misyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi
- çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilir.
- Mevzuat, üst politika belgeleri ve yükseköğretim politikasında önemli değişikliklerin olması durumunda üniversite misyonunu gözden geçirir.

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.
- Üniversitenin yetkinlikleri ile üniversitedeki süreçlerden ziyade üniversitenin genel işlevleri ve sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- Üniversitenin hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

VİZYON

Vizyon bildirimini, üniversitenin stratejik planının kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede üniversitenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir.



VİZYON

Vizyon,

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

Stratejik planlama ekibi,

1. vizyonun belirlenmesi amacıyla Rektörün vizyon bildirimine ilişkin perspektifini alır.
2. Stratejik planlama ekibi, bu perspektif çerçevesinde mevzuatta üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını oluşturur.
3. Oluşturulan taslak vizyonlar Yönlendirme Kurulu ve Rektörle görüşülerek nihai hale getirilir.

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 istediği konumu dikkate alır.
- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.



TEMEL DEĞERLER

Kurumsallaşmayı sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın gereklerinden biri de temel değerleri belirlemektir.

Temel değerler, karar alıcıların üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları *inançları ve çalışma felsefesini* yansıtır.

Temel değerler,

- uzun vadede yönlendiricilik rolüyle *kurumsal kültürün, iş yapma anlayış ve yaklaşımının* oluşmasını sağlar.
- *Çalışanlar açısından,* kendilerinden nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir.
- Hizmet sunumunda tutarlılık sağlar ve başarıya giden yolda sapmayı önler.
- Sonuçlara ulaşmada kurumsallığı, meşruluğu ve devamlılığını sağlar.



TEMEL DEĞERLER

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 üretilen ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler.

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

Temel Değerler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Çalışanların görevlerini en iyi şekilde ifa edecekleri net bir çerçeve sağlayarak somut biçimde ifade edilir.
- Stratejilerin belirlenmesinde ve karar aşamalarında rehberlik eder.
- Vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik idarenin dönüşümünü destekler.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ



IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek

yenilik ve patentlerde öncü olmak

iş dünyasının kendileri ile işbirliği yapmasını sağlamak

Farklılaşma stratejisi; Üniversitenin,

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

proje desteklerini kendilerine yönlendirmek

en iyi öğrencileri çekmek

mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak

bütçeden daha yüksek pay almak

bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak

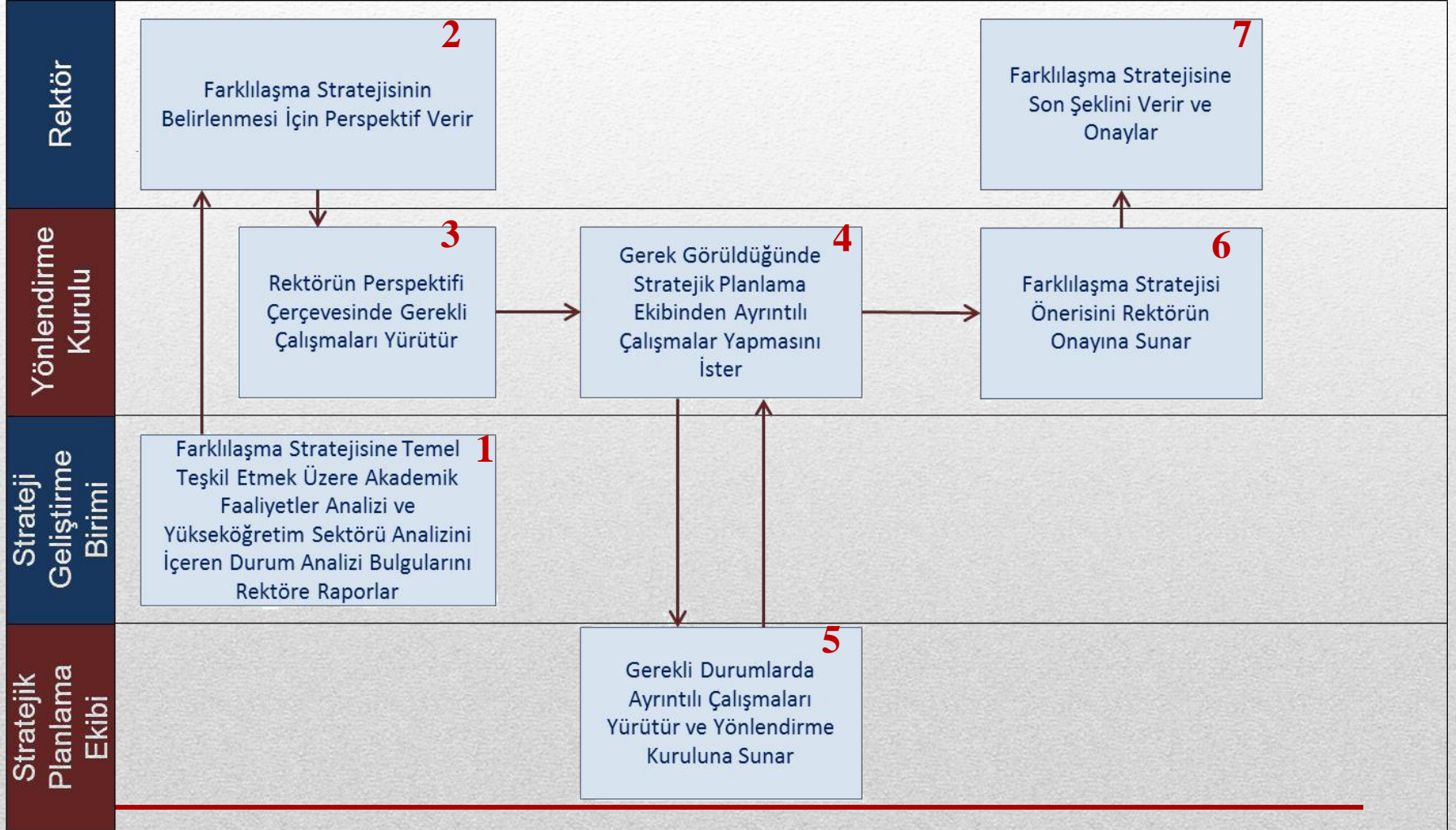
alanında iyi öğretim elemanlarını kendilerine çekmek ve elde tutmak

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

Üniversitenin geliőtirebileceđi farklılaşma stratejisi Şu temel tercihlerden oluŐabilir:

- **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 uygulamaya geçirebilmek için geliőtirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi
 - **Temel yetkinlik tercihi:** Yapılan tercihleri uygulamaya geçirmede kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi
-

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ



IV. 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:

1. Eğitim odaklılık
2. Araştırma odaklılık
3. Girişim odaklılık

Üniversiteler, *hem eğitim hem araştırma hem de girişimcilik* faaliyetleri yapmakla birlikte konum tercihiyle bu faaliyetlerinden hangisine ağırlık vereceğini belirleyerek stratejik öncelik ve yaklaşımlarını buna göre geliştirir.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Konum Tercihi)

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 iŐgücü talebi eğilimleri
- Kurumsal kapasite yetkinlikleri vb.

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

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Konum Tercihi)

Konum Tercihi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

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 sahip olmak istenilen konum tercihinine uygunluğu araştırılarak konumu güçlendirmek için hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

Temel ve destekleyici faaliyetleri konumumuzu destekleyecek şekilde nasıl yerine getirmeliyiz?

Tercih edilen konumu güçlendirmek işbirliği olanakları tespit edilmelidir.

Tercih edilen konum bağlamında akademik faaliyetler ve yükseköğretim sektörü analizi bulgularını kullanarak üstün veya zayıf yönler tespit edilmeli; konumun nasıl güçlendirilebileceği ve konumu olumsuz etkileyecek zayıflıkların nasıl giderileceği hususları ortaya konulmalıdır.

Konum tercihiyle elde etmek istenilen sonuçların neler olduğu belirlenerek stratejiler geliştirilmelidir.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Konum Tercihi)

Konum Tercihi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

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 sahip olmak istenilen konum tercihinine uygunluğu araştırılarak konumu güçlendirmek için hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

Temel ve destekleyici faaliyetleri konumumuzu destekleyecek şekilde nasıl yerine getirmeliyiz?

Tercih edilen konumu güçlendirmek işbirliği olanakları tespit edilmelidir.

Tercih edilen konum bağlamında akademik faaliyetler ve yükseköğretim sektörü analizi bulgularını kullanarak üstün veya zayıf yönler tespit edilmeli; konumun nasıl güçlendirilebileceği ve konumu olumsuz etkileyecek zayıflıkların nasıl giderileceği hususları ortaya konulmalıdır.

Konum tercihiyle elde etmek istenilen sonuçların neler olduğu belirlenerek stratejiler geliştirilmelidir.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Başarı Bölgesi Tercih)

- Başarı bölgesi tercihiyle Üniversite, *tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere* diğer konumlar içinde farklılaşma yoluna gider.
- Üniversite, aynı konum tercihini (eğitim, araştırma veya girişimcilik) yapan üniversitelerle kendisini karşılaştığında hangi bakımdan farklılaşması gerektiğini belirler.
- Üniversitenin tercih ettiği konum içerisinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanları tespit etmesi gerekir. Bu alt alan üniversitenin, aynı konumu benimsemiş üniversitelerden kendisini farklılaştıracak “**başarı bölgesini**” oluşturur.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Başarı Bölgesi Tercihi)

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 ve diğer üniversitelere göre *daha iyi hizmet sunabilmek* için nasıl farklılaşmalıdır?

Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Üniversite stratejik grubu veya 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.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Başarı Bölgesi Tercihii)

Bu sorulara cevap verebilmek için üniversite, konum tercihini esas alarak aşağıdaki hususlarda önceliklendirme yapar:

- **Akademik birim önceliklendirme:** Belirli fakülte veya bölümler öncelikli hale getirilebilir.
- **Hedef öğrenci kitlesini önceliklendirme:** Başarıya en fazla katkı sağlayacağı düşünülen öğrenci kitlesi önceliklendirilebilir.
- **Eğitim, araştırma ve girişimciliğe yönelik alt alanları önceliklendirme:** Eğitimde mesleki eğitim, araştırmada genetik bilimleri, girişimcilikte de medikal teknolojiler gibi belirli alt alanlar öne çıkarılabilir.
- **Yenilikçi entegre alan tanımlama ve önceliklendirme:** Çok disiplinli yaklaşımlar belirlenerek bölümler arası entegrasyon desteklenebilir.
- **Yerel imkânları önceliklendirme:** Turizm bölgesinde turizm fakültelerine öncelik verilmesi gibi bulunan bölgenin özellikleri dikkate alınarak belirli alanlarda ihtisaslaşılabilir.
- **Yönelim önceliklendirme:** Konumunu kuvvetlendirecek bir biçimde ulusal ya da uluslararası pazar hedefini önceliklendirebilir.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Değer Sunumu Tercihi)

Üniversiteler konum ile başarı bölgesi tercihini belirledikten sonra; hizmet sunumuna değer katmak için *başarılı öğrencileri destekleme, özel sektörle işbirlikleri geliştirme, proje yönetimi* gibi birtakım faktörleri ön plana çıkararak konum ve başarı bölgesi tercihlerini dinamik olarak yönetir.

Bu faktörlerin ağırlıkları plan dönemindeki tercihlere göre artırılabilir, azaltılabilir; bazı faktörlerden vazgeçilebilir ya da hizmet sunumu için yeni faktörler eklenebilir. Bu farklılaşma stratejisi “**değer sunumu tercihi**” olarak tanımlanır.

Üniversiteler yeni plan döneminde değer sunumu tercihlerinden bir tanesini kullanabileceği gibi konum ve başarı bölgesi ile uyumlu, birbirini tamamlayıcı ve destekleyici bir şekilde birden fazla değer sunumu tercihini de kullanabilir.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Değer Sunumu Tercihi)

Değer sunumu tercihi aşağıdaki hususlar çerçevesinde belirlenir:

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 vazgececektir. Örneğin, üniversite bazı yüksek lisans, doktora, sertifika vb. programlarını sonlandırabilir.

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 katkısız olan projelere başvurular sınırlandırılabilir; yararı tartışılır toplumsal veya bilimsel aktivitelere destek azaltılabilir.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Değer Sunumu Tercihi)

Değer sunumu tercihi aşağıdaki hususlar çerçevesinde belirlenir:

Artır: Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini *yeni plan döneminde artırarak devam edeceğini* 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 teşviği verebilir.

Yenilik yap: Üniversitenin şimdiye kadar başvurmadığı ancak *yeni plan döneminde hangi değer sunumu faktörlerini devreye sokacağını* belirler. Örneğin, üniversite eğitim ve araştırmalara konu edilebilecek disiplinler arası yeni alanları belirleyebilir, bulunduğu bölgenin sunduğu fırsatlardan yararlanarak öncülük yapabileceği araştırma merkezleri kurabilir.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Değer Sunumu Tercihi)

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

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ (Temel Yetkinlik Tercihi)



Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki bu tercihlerin devamı niteliğinde olup iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir.

- Bu çerçevede kurumsal yetkinlikler ile konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri birbirleriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici olmalıdır.
- Temel yetkinlik tercihi oluşturulurken durum analizi bulgularından yararlanır.

Temel yetkinlik tercihi için Şu adımlar atılır:

- Üniversitenin mevcut durumda sahip olduğu kurumsal kaynak ve kabiliyetlerine ilişkin değerlendirmede bulunulur.
- Üniversitenin vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri göz önünde bulundurularak yetkinlik açığı tanımlanır.
- Söz konusu yetkinlik açığını gidermek ve mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için hangi alanlara yatırım yapılacağı belirlenir.

IV. FARKLILAŞMA STRATEJİSİ

(Temel Yetkinlik Tercihi)

Temel Yetkinlik Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Üniversitenin vizyonunu başarıyla yerine getirmek için kazanması ve/veya geliştirmesi gereken en önemli yetkinlik, kabiliyet ve beceriler belirlenmelidir

Üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştıracak, üniversitenin konumunu (eğitim, araştırma, girişimcilik) kuvvetlendirecek ve başarı bölgesi tercihinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek temel yetkinlik alanları tespit edilmelidir.

Sunulan ana hizmetlerde (eğitim, araştırma-yayın yolu ile bilimsel bilgi üretimi, topluma katkı, girişimcilik vb.) rakiplere üstünlük sağlamak için hangi stratejik yeteneklerin geliştirilebileceği belirlenmelidir.

Bu yetkinliği/becerileri edinmeye ve/veya geliştirmeye götürecekt akademik insan kaynağı yatırımları, geliştirilmesi gereken kurumsal pratikler, motivasyon sistemleri, yöntemler, teknolojik altyapı gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.

Belirlenen yetkinlikleri inşa etmek için kimlerle ne tür işbirlikleri kurulabileceği ortaya çıkarılmalıdır.

Mevcut ve olması gereken yetkinlikler arasındaki boşluklar tespit edilmelidir.

Yeni temel yetkinliklerin geliştirilip geliştirilmeyeceği kararı verilmelidir.

Temel yetkinlikler üniversitenin tüm birimlerine genişletilmeli ve temel yetkinliklerden yararlanılarak potansiyel alanlar araştırılmalıdır.

V. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ



V. STRATEJİ GELİŞTİRME:

Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik *“ideal” ve “ortak” bakışını* yansıtır.

Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizinde 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.

Amaç ve hedeflere ilişkin taslak çalışmalar *Stratejik Planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla* yürütülür.

Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için **hedef kartları** oluşturulur. Hazırlanan taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilerek Yönlendirme Kurulunun uygun görüşüyle Rektörün onayına sunulur.

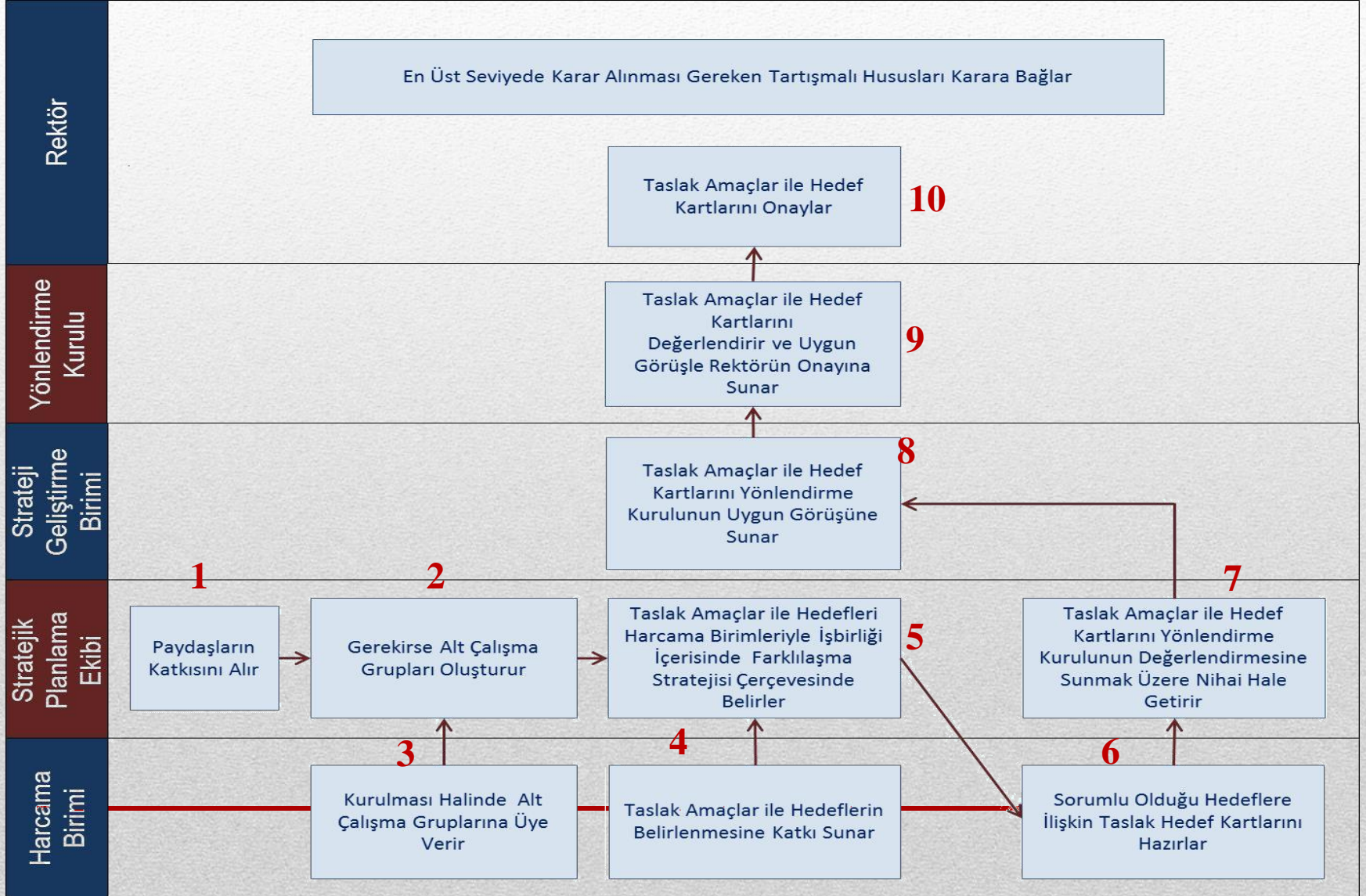
Hedef Kartı

V. STRATEJİ GELİŞTİRME:

Amaç (A1)*								
Hedef (H1.1)*								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)**	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. 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	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.							
Tespitler	Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan en fazla beş tanesine maddeler halinde yer verilir.							
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar ile farklılaşma stratejisinde ortaya konulan tercihler 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.							

V. STRATEJİ GELİŞTİRME:

Strateji Geliştirme Süreci



V. STRATEJİ GELİŞTİRME AMAÇLAR

Amaçlar, üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir.

Amaçlar, aynı faaliyet alanında hizmet sunular da üniversiteyi, diğer üniversitelerden farklılaştıran bir **yönlendirme ve odaklanma** sağlar.

Amaçlar, genel olarak, doğrudan veya dolaylı olarak makro ölçekte **sosyo-ekonomik yarar sağlama** ile ilişkilendirilir.



V. STRATEJİ GELİŞTİRME AMAÇLAR

Amaçların özellikleri:

- Durum analizinde ulaşılan tespit ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- Misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- Üniversitenin farklılaşma tercihleriyle uyumlu ve onları destekleyici/tamamlayıcı niteliktedir.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabiliridir.
- Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamaz.
- Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmez.
- Hedefler için çerçeve çizer.

V. STRATEJİ GELİŞTİRME AMAÇLAR

Amaçlar belirlenirken durum analizi bulgularının bütünleştirilmesiyle oluşturulan **Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu** kullanılır. *Taslak amaçlar harcama birimleriyle işbirliği içerisinde Stratejik Planlama Ekibi tarafından belirlenir.*

Amaçların sayısının; eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkıdan oluşan temel faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde *en az iki, en fazla beş olması* ve bu amaçlardan *bir tanesinin de kurumsal kapasitenin geliştirilmesine* yönelik olarak tasarlanması gerekir

V. STRATEJİ GELİŞTİRME

HEDEFLER

Hedeflerin;

- Üniversitenin *misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla* tutarlı
- Üniversitenin *farklılaşma tercihleriyle* uyumlu
- Durum analizinde ulaşılan *tespit ve ihtiyaçlarla* uyumlu
- Açık ve anlaşılabilir
- Somut
- Ölçülebilir
- İddialı ve gerçekçi
- Sonuç odaklı
- Zaman çerçevesi belirli bir şekilde belirlenmesi gerekir.



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.

V. STRATEJİ GELİŞTİRME

HEDEFLER

Hedefler Oluşturulurken Cevaplandırılması Gereken Sorular

- Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışılıyor?
- Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Dikkate alınması gereken hedef riskleri nelerdir?
- Hedef gerçekleştirmeleri nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir?

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

V. STRATEJİ GELİŞTİRME

HEDEFLER

Üniversiteler, durum analizi sonucu tespit ettikleri ihtiyaçlar çerçevesinde hedeflerini belirler. Durum analizinde oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosundan yararlanılarak *Durum Analizi ile Amaç ve Hedeflerin İlişkisi Tablosu* hazırlanır. Bu tabloya stratejik planda yer verilmez, hedef kartı oluşturulurken bu tablodan yararlanır.

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

V. STRATEJİ GELİŞTİRME

HEDEFLER

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 de *işbirliği yapılacak birimler* olarak ifade edilir. Bu durum işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmaz.

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.

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

V. STRATEJİ GELİŞTİRME PERFORMANS GÖSTERGELERİ

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.



V. STRATEJİ GELİŞTİRME PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Girdi göstergeleri, bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklardır.

Örnek Girdi Göstergeleri

- *Akademik personel sayısı*
- *Kullanılan laboratuvar sayısı*
- *Tanıtım materyali sayısı*

Çıktı göstergeleri, üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur ve ne üretildi ya da sunuldu sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri çoğu zaman üniversitenin doğrudan kontrolü altındadır. Ancak her zaman erişilen sonuçların düzeyiyle ilgili bilgi vermez.

Örnek Çıktı Göstergeleri

- *Mezun olan öğrenci sayısı*
- *Yayımlanan doktora tezi sayısı*
- *Özel sektörle yapılan işbirliği sayısı*

V. STRATEJİ GELİŞTİRME

PERFORMANS

GÖSTERGELERİ

Sonuç göstergeleri üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucu ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir. Sonuç göstergeleri nasıl bir sonuç bekliyoruz ve nasıl bir etki yaratmak istiyoruz sorularına cevap verir.

Örnek Sonuç Göstergeleri

- *Mezunların aktif işgücüne katılım oranı*
- *Atıf yapılan tez sayısı*
- *Ticarileştirilen ürün sayısı*

Verimlilik göstergeleri, çıktıyla bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Kalite göstergeleri ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.

Örnek Kalite Göstergeleri

- *Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı*
- *Üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde akademik başarı sırası*

Örnek Verimlilik Göstergeleri

- *Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı)*
- *Birim m² başına düşen genel yönetim giderleri (maliyet/çıktı)*

V. STRATEJİ GELİŞTİRME

PERFORMANS

GÖSTERGELERİ

Performans Göstergesi Belirlenirken Uyulması Gereken Kurallar

- Hedefin başarı düzeyini ölçebilecek sayı ve nitelikte olmalıdır.
- Her bir hedef için kullanılacak gösterge sayısı en az iki, en fazla beş olmalıdır.
- Kalkınma planı ve diğer üst politika belgelerinde göstergeler bulunması halinde bu göstergeler kullanılmalıdır.
- Mümkün olduğunca sonuç göstergeleri belirlenmelidir.
- Açık, kesin ve belirsizlikten uzak olmalıdır.
- Göstergeler için kullanılacak veri seti doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkân verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Aynı gösterge ifadesi içinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır.
- Göstergeler, Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda yer alan hususları kapsamalıdır.
- Sayıştay tarafından yayımlanan Performans Denetim Rehberinde belirlenen kurallara uygun olmalıdır

V. STRATEJİ GELİŞTİRME

STRATEJİLER

Stratejiler, üniversitenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın hedefleri etkili bir biçimde uygulamaya geçirmek mümkün değildir.

- Stratejiler hedeflere yönelik belirlenir. 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.
- Stratejiler, hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer.

Stratejilerin Oluşturulması Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular

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

V. STRATEJİ GELİŞTİRME

STRATEJİLER

GZFT analizinde tespit edilen üniversitenin **güçlü (G)** ve **zayıf yönleri (Z)**, dış çevreden kaynaklanan **fırsatlar (F)** ve **tehditler (T)** strateji üretmede kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

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.
ZT Stratejileri	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak üniversitenin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Üniversitenin artan dış fon olanaklarından (F) yararlanarak kurumsal kapasite eksikliğinin (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.	Bölgesinde yer alan sanayi kuruluşlarının üniversitelerle artan işbirliği talepleri (F) değerlendirilerek üniversite bünyesinde yer alan yetkin akademik kadroların (G) uygulama tecrübelerinin artırılması.



V. STRATEJİ GELİŞTİRME HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

- 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.
- Hedeflerin gerçekleşmesinin önündeki engeller baştan tespit edilerek önlem alınır ve stratejik planın uygulama etkinliği artar.
- Hedef risklerinin belirlenmesinde ve analizinde temelde iç kontrol bağlamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmalarından yararlanır. Bununla birlikte durum analizi bulguları ile iç denetim raporları da dikkate alınır.

V. STRATEJİ GELİŞTİRME HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Risk değerlendirmesi sonucunda;

- Hedef
- Performans göstergesi
- Gösterge değerleri
- Göstergenin hedefe etkisi
- Stratejiler ve maliyette değişiklikler yapılabilir

Risk analizi çalışmalarını,

sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilmesi gereken bir döngüdür. Bu doğrultuda risk analizi çalışmalarını *ıç kontrol sistemi* çerçevesinde düzenli olarak yapılır.

V. STRATEJİ GELİŞTİRME

MALİYETLENDİRME

- Üniversitelerin hizmetlerini 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 maliyeti 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.
- Maliyet tablosunda öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekir.
- Üniversite, toplam maliyetlerini Tahmini Kaynak Tablosu ile karşılaştırır. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda aşağıdaki yöntemler izlenir:

Hedef ve stratejilerin;

- Daha düşük maliyetli olanları seçilebilir.
- Zamanlaması değiştirilebilir; kapsamı küçültülebilir.
- Önceliklendirilmesiyle bazılarında vazgeçilebilir.

Önceliklendirmede; başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri esas alınır.

V. STRATEJİ GELİŞTİRME MALİYETLENDİRME

TAHMİNİ MALİYET TABLOSU

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 1						
Hedef 1.2						
Hedef 1.3						
Amaç 2						
Hedef 2.1						
...						
TOPLAM						

Maliyetlendirme yapılırken, **eylem planı kapsamında** belirlenen ayrıntılı faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hedefe ilişkin tahmini maliyet hesaplanır.

VI. STRATEJİK PLANIN UYGULANMASI EYLEM PLANI



EYLEM PLANI

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük faaliyetlerin uygulanabilmesi için **amaç, hedef ve faaliyet** bazında **sorumluların kimler veya hangi birimler olduğu** ve **ne zaman gerçekleştirileceği** gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanır.

Hedefler; faaliyet ve projeler aracılığıyla uygulamaya geçirilir. Hedefler kapsamında gerçekleştirilecek projelere de eylem planında **faaliyet adı altında** yer verilir. Bu faaliyetler stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşmak için **nasıl sorusunun** cevabını somut bir biçimde vererek hedeflerin uygulamaya geçme düzeyini artırır.

Stratejik planlar; eylem planlarıyla uygulamaya dönüştürülür. Eylem planı izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştıracak bir araçtır. Eylem planının gerçekleşme sonuçları izleme ve değerlendirmeye temel teşkil eder. Eylem planları; Üniversitenin vizyonuna ulaşırken amaç ve hedeflerini yerine getirmesine ilişkin süreçleri detaylandıran araçlardır.

EYLEM PLANI

Stratejik planlar; eylem planlarıyla uygulamaya dönüştürülür. Eylem planı izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştıracak bir araçtır. Eylem planının gerçekleşme sonuçları izleme ve değerlendirmeye temel teşkil eder.

- Eylem planları; Üniversitenin vizyonuna ulaşırken amaç ve hedeflerini yerine getirmesine ilişkin süreçleri detaylandıran araçlardır.
- Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından sağlanır.
- Harcama birimleri ise kendi sorumluluklarında bulunan hedeflere ilişkin faaliyet ve alt faaliyetleri işbirliği yapacağı birimlerle birlikte oluşturur, uygular, izleme ve değerlendirmesini gerçekleştirir.

EYLEM PLANI

Amaç 1:							
Hedef 1.1:							
Performans Göstergesi 1.1.1.:	Hedefe Etkisi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı
Faaliyetler	Alt Faaliyetler **	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç ve Bitiş Tarihi			
F1.1.1.*	F1.1.1.1.						
F1.1.2.	F1.1.1.2.						
F1.1.3.							