



T.C.
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ

2023-2027 STRATEJİK PLAN
HAZIRLIK PROGRAMI

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

ARALIK- 2021

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER DİZİNİ.....	i
TABLolar DİZİNİ.....	i
1. GİRİŞ.....	1
2. AMAÇ.....	1
3. KAPSAM.....	1
4. DAYANAK.....	2
5. YÖNTEM VE SÜREÇ	2
5.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci	2
5.1.1. Planın Sahiplenilmesi	2
5.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	4
5.1.3. Hazırlık Programı	6
5.2. Durum Analizi	7
5.3. Geleceğe Bakış.....	8
5.3.1. Misyon.....	9
5.3.2. Vizyon	9
5.3.3. Temel Değerler	10
5.4. Farklılaşma Stratejisi	11
5.4.1. Konum Tercihi.....	12
a) Eğitim Odaklı.....	12
b) Araştırma Odaklı.....	12
c) Girişim Odaklı.....	12
5.4.2. Başarı Bölgesi Tercihi	13
5.4.3. Değer Sunumu Tercihi.....	14
a) Sosyal İmkanlar.....	14
b) Destekler.....	14
c) Eğitim Yöntemleri	14
d) Eğitim Programları.....	14
e) İşbirlikleri.....	14
f) Projeler.....	14
g) Kurumsal Kimlik ve Markalaşma	14
h) Yayın.....	14
ı) Patent/İnovasyon.....	14
5.4. Temel Yetkinlik Tercihi	15
5.5. Strateji Geliştirme	16
5.5.1. Amaçlar	17
5.5.2. Hedefler	17
5.5.3. Performans Göstergeleri	19
5.5.4. Stratejiler	20

5.5.5.	Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	20
5.5.6.	Maliyetlendirme.....	20
5.6.	Stratejik Planın Sunulması ve Uygulanması.....	21
5.6.1.	Stratejik Planın Yazılması, Sunulması ve Onaylanması.....	21
5.6.2.	Eylem Planları	21
5.7.	İzleme ve Değerlendirme.....	22
5.7.1.	İzleme Süreci	23
5.7.2.	Değerlendirme Süreci	24
EK 1.	Kilis 7 Aralık Üniversitesi Stratejik Plan Genelgesi (Genelge 1).....	26
EK 2.	Stratejik Planlama Ekibi.....	29
EK 3.	Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları, Yürütülecek Faaliyetler ve Sorumlular	30

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci	3
---	---

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Tespit ve İhtiyaçlar Tablosu... ..	17
Tablo 2. Hedef Kartı Şablonu	19
Tablo 3. Eylem Planı Şablonu.....	23
Tablo 4. Stratejik Plan İzleme Tablosu.....	25
Tablo 5. Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu.....	26

1. GİRİŞ

Üniversiteler, toplumda önemli ve saygın bir yere sahip yükseköğretim kurumlarıdır. Toplumsal gelişimin merkezinde olup, hem eğitim-öğretim hem bilimsel araştırma hem de topluma hizmet görevlerini aynı anda yerine getirmektedir. Üniversiteler yerel, bölgesel ve küresel olarak toplumların sosyal ve ekonomik refahı için yaşamsal bilgiyi yaratır, korur ve yayarlar.

Küreselleşen dünyada siyasal, sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan değişim ve gelişim, üniversitelerin bu değişim ve gelişime ayak uydurmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu çerçevede, sürekli gelişen ve değişen çevreye uyum sağlamak, gittikçe artan ve karmaşık hâle gelen sorunlarla baş edebilmek, ileri görüşlü bakabilmek, performansı geliştirmek, politikalar oluşturarak kaynakları öncelikler doğrultusunda tahsis edebilmek ve hatta rekabet üstünlüğü sağlamak için kamuda stratejik yönetim anlayışı ön plana çıkmıştır.

Etkili bir kamu yönetiminin temeli, uzun vadeli stratejik bakış açısına/yeteneğine sahip olmaya dayanmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı, bugünü analiz eden, yarını tasarlamaya ve şekillendirmeye yardım eden bir bakış açısı, bir düşünme yöntemi ve iyi yönetim açısından önemli bir adımdır. Bu anlayış doğrultusunda, kamu idareleri artık değişen ve gelişen çevreye daha hızlı uyum sağlayabilecek, daha iyi ve kaliteli hizmet sunabilecektir. Hazırlanacak stratejik planlar, kamuda stratejik yönetim anlayışının yerleşmesine, kaynakların amaç ve hedefler doğrultusunda kullanılabilmesine, fırsat ve tehditlerin tam ve zamanında belirlenerek etkili bir yönetim yapısının oluşturulmasına hizmet edecektir.

Bu kapsamda hazırlayacağımız 2023-2027 Stratejik Planı ile üniversitemizin gelecek beş yılına ve varmak istediğimiz hedeflere ışık tutmayı, üniversitemiz kaynaklarının stratejik önceliklerimize göre etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamayı, sunduğumuz hizmetlerin kalitesini sürekli iyileştirmeyi, paydaş ve çalışanlarımızın memnuniyetini arttırmayı amaçlamaktayız.

2. AMAÇ

Kilis 7 Aralık Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programının temel amacı, Üniversitemizin 2023-2027 yıllarını kapsayan stratejik planının hazırlık sürecinin planlanmasıdır.

3. KAPSAM

Kilis 7 Aralık Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programı, Üniversitemizin 2023-2027 Stratejik Planının hazırlanması ve uygulanması ile ilgili süreçlerin planlanmasını kapsamaktadır.

4. DAYANAK

Kilis 7 Aralık Üniversitesi 2023-2027 Stratejik Plan Hazırlık Programı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne dayandırılarak hazırlanmıştır.

5. YÖNTEM VE SÜREÇ

Üniversitemiz 2023-2027 stratejik planlama çalışmaları Şekil 1'de verilen sürece uygun bir şekilde yürütülecektir. Stratejik planın hazırlanması ve uygulanması süreci; hazırlık programı ile başlayıp izleme değerlendirme ile son bulacaktır.

5.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

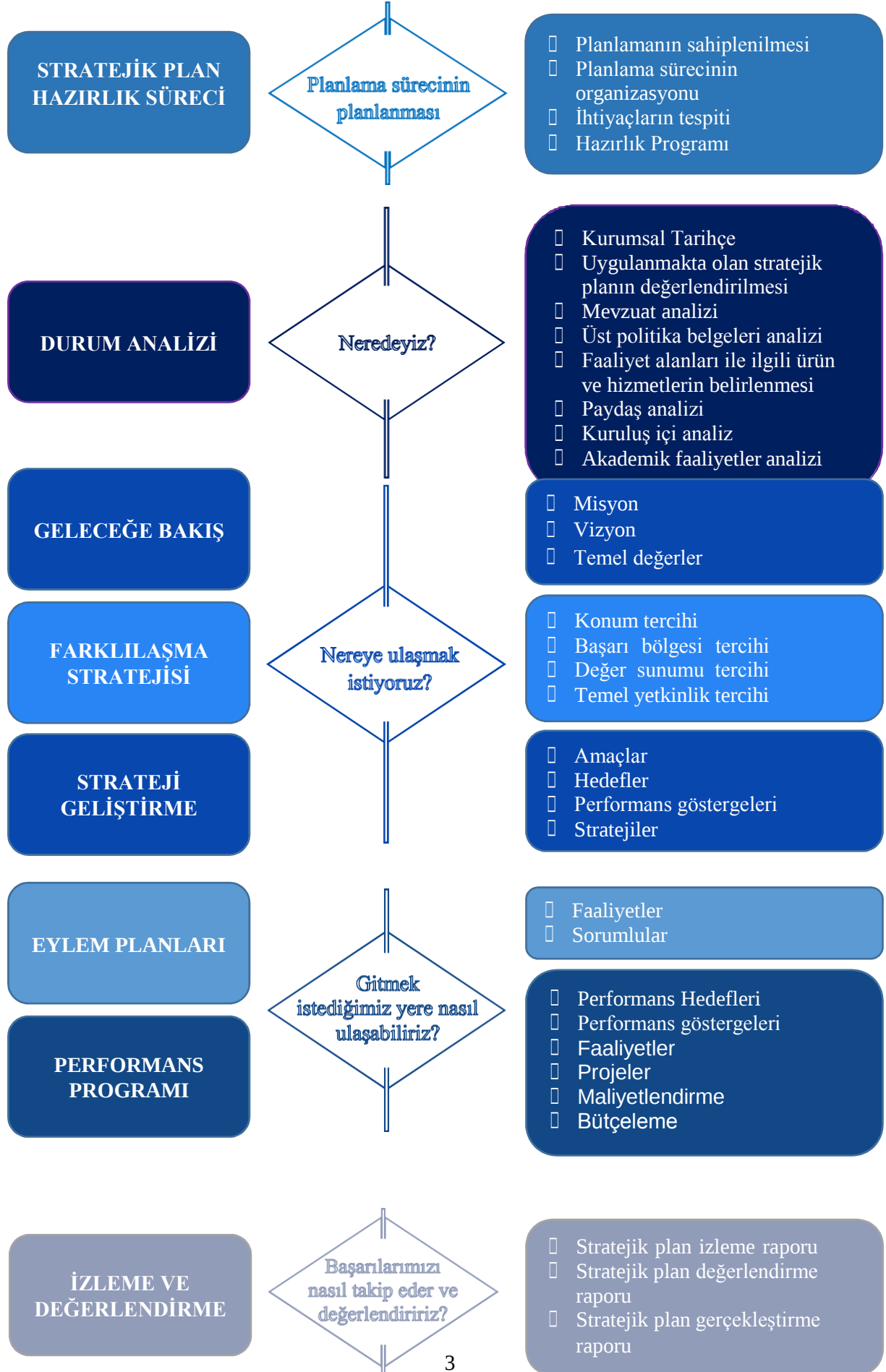
Stratejik planın ilk aşaması olan hazırlık süreci, stratejik planın oluşturulmasından tamamlanmasına kadar geçen beş yıllık sürenin planını içeren bir program yapılmasını içermektedir. Stratejik plan hazırlık süreci, stratejik planın sahiplenilmesi ve duyurulmasıyla başlayıp planlama sürecinin organizasyonu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

5.1.1. Planın Sahiplenilmesi

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

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

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci



5.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

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

Rektör

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

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

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

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

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

Strateji Geliştirme Kurulu

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

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

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB)

SGDB'nın görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik plan genelgesinin hazırlanarak Rektörün onayına sunulması, toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge

yönetimi gibi destek hizmetleri SGDB tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma, SGDB aracılığıyla yapılır.

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

Stratejik Planlama Ekibi

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

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

Ekibin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur.

Bu doğrultuda bir stratejik planlama ekibi üyesi;

- Görev yaptığı birimi temsil edebilmeli,
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı,
- Uyumlu çalışabilmeli
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir.

Ayrıca Stratejik planlama ekibinde;

- Ana hizmet birimleri ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yeterince temsil edilmeli,
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı,
- Akademik ve idari personel sayısı arasında denge sağlanmalı,
- Çalışma süresince üyelerin devamlılığı sağlanmalı,

- Üye sayısı, birlikte karar almayı imkansız hale getirecek kadar çok, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar az olmamalıdır.

Bu doğrultuda, Üniversitemiz Stratejik Planlama Ekibi, tüm ana hizmet birimlerinden farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin yer alacağı şekilde oluşturulmuştur (Ek 2).

Harcama Birimleri

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

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

5.1.3. Hazırlık Programı

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

Üniversitemiz Stratejik Planlama Ekibi tarafından aşağıdaki hususlar değerlendirmeye alınarak Kilis 7 Aralık Üniversitesi 2023-2027 Stratejik Planı Hazırlık Programı oluşturulmuştur.

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

Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlanan Kilis 7 Aralık Üniversitesi 2023- 2027 Stratejik Planı Hazırlık Programı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Strateji

Geliştirme Kurulunun görüşüne ve Rektörün onayına sunulmuş ve hazırlık programı ve stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler Üniversitemizde duyurulmuştur.

5.2. Durum Analizi

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

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılacaktır:

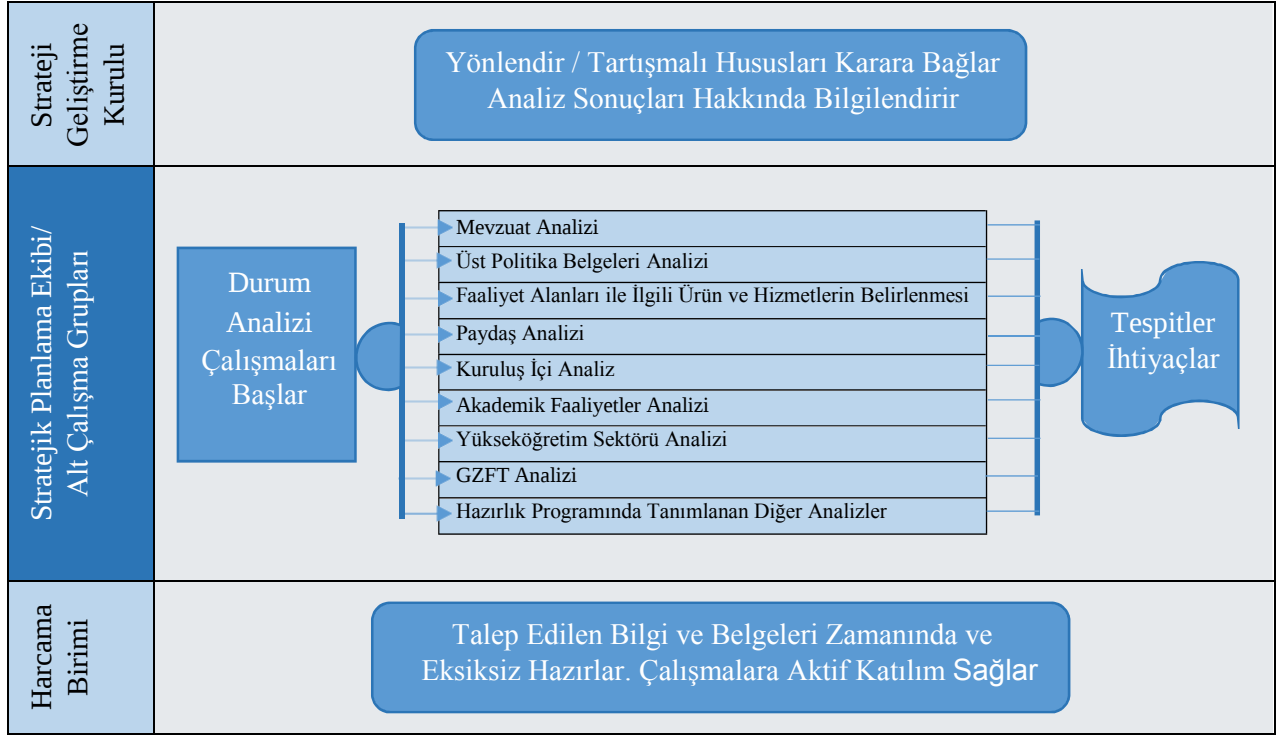
- Kurumsal tarihçe
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Akademik faaliyetler analizi
- Yükseköğretim sektörü analizi
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

Söz konusu çalışmalara ilave olarak üniversitenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile üniversitenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından da yararlanılır.

Bununla birlikte Üniversitelerin, başarılı performansa sahip diğer üniversitelerin iş yapma, yöntem ve tekniklerini incelemesi, kendi yöntem ve teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi üniversitesinde uygulaması durum analizi çalışmalarının kalitesini artırır.

Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir. Durum analizi, Şekil 3’te gösterildiği gibi, Üniversitenin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyacak ve vizyona ulaşmak için gerekli olan ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda, amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Şekil 3. Durum Analizi Süreci



5.3. Geleceğe Bakış

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

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

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

5.3.1. Misyon

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

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

Misyon bildirimimiz geliştirilirken Stratejik Planlama Ekibinin de yer aldığı geniş katılımlı bir çalıştay düzenlenebilir. Bu çalıştayın katılımcıları Üniversitemizin harcama birimlerinden oluşur. Çalıştayda Üniversitemizin varoluş nedeni, kimlere hizmet sunduğu, hangi ihtiyaçları karşıladığı ve hizmetleri ne şekilde sunduğu gibi soruları kapsayan misyon bildirimi çalışma formuyla farklı fikirler toplanır. Bu formlar Üniversitenin misyonu hakkında yapılacak grup tartışmalarına temel teşkil eder. Bu form doldurulurken mevzuat analizi çıktılarından da yararlanılır.

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

5.3.2. Vizyon

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

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

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

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

Üniversitemiz vizyon bildirimi oluşturulurken; nasıl bir Üniversite olmak istiyoruz veya Kurumumuz düzeyinde neyi başarmak istiyoruz, paydaş düzeyinde neyi başarmak istiyoruz, toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz, Yükseköğretim Kurumları düzeyinde neyi başarmak istiyoruz, başarılı Üniversitelerin öncelikleri nelerdir ve bu Üniversiteler gelecekte nereye odaklanacaklar gibi sorulardan yararlanılacaktır. Ayrıca, vizyon bildirimimiz belirlenirken beyin fırtınası, kıyaslama ve açık grup tartışmaları gibi yöntemler kullanılabilir.

Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

Üniversitemizin görev sınırları ve dolayısıyla misyon sınırları mevzuat çerçevesinde çizilir. vizyonumuz ise bu sınırlar içerisinde başarı düzeyinin nasıl yükseltileceğini belirler. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmadığından hizmetlerimizin düzeyi burada vizyonumuz ile belirlenir. Bu bağlamda, vizyon liderlik ve yönetim işidir. İyi belirlenmiş bir misyon bildirimi “ne” ve “niçin” sorularına cevap oluştururken, vizyon ise bunun “hangi düzeyde” gerçekleştirileceğini ifade eder.

5.3.3. Temel Değerler

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

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

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

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

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

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

Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin personel davranışları üzerindeki etkisi azalır.

Bu çerçevede, stratejik planda yer alan değerlerin sayısı 10'dan fazla olmamalıdır.

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

5.4. Farklılaşma Stratejisi

Üniversiteler temelde kamu hizmeti sunmakla birlikte en iyi öğrencileri çekmek, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, iş dünyasının kendileriyle işbirliği yapması ile mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek, yenilik ve patentlerde öncü olmak, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak, alanında iyi öğretim elemanlarını kendilerine çekmek ve elde tutmak gibi birçok hususta doğrudan veya dolaylı olarak rekabet içerisinde. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi, büyük ölçüde üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi; Yükseköğretim Kurulu, Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenmelidir. Böylece yakın işbirliği içerisinde bulunan idarelerin üniversiteye yönelik bakış açıları farklılaştırma sürecine dâhil edilebilecek, farklılaşan üniversitelere farklı bütçe ve istihdam rejimlerinin uygulanması sağlanabilecektir.

Bununla birlikte yerel/bölgesel özellikler, yerel/bölgesel sanayi kümeleri ve yerel/bölgesel işgücü talebi eğilimlerinin belirlenmesi sürecinde üniversitelerin bölgedeki kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleriyle işbirliği içinde hareket etmeleri farklılaşma stratejisinin daha doğru bir biçimde belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

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

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

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

Farklılaşma stratejisi üniversiteye stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin doğru bir zeminde

belirlenmesini sağlar ve üniversitenin performansını olumlu yönde etkiler. Üniversitenin yapacağı söz konusu stratejik tercihler, genelden özele doğru üniversitenin farklılaşmasını derinleştirerek birbirini tamamlar.

5.4 1 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 konusudur⁹:

- Eğitim odaklı
- Araştırma odaklı
- Girişim odaklı

Üniversiteler yükseköğretim sektöründe eğitim, araştırma veya girişim odaklı olarak mı konumlanacağına dair tercihini yaparak zaman içerisinde stratejik odağını buna göre geliştirir. 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 oluşturur.

Üniversitelerin eğitim veya araştırmaya ne ölçüde ağırlık verdiklerine bağlı olarak uygulamada beklentiler değişir. Eğitim odaklı bir üniversitede, öğretim üyeleri çalışmalarını öğrencilerin eğitimine ayırırken araştırma odaklı bir üniversitede daha çok araştırma faaliyetlerine ayırır. Böylece araştırma odaklı üniversitelerde lisanstan daha çok lisansüstü programlara öncelik ve ağırlık verilmesiyle bilimsel yayın ve çalışma sayısının görece yüksek olması beklenir.

Bir üniversite girişimci odaklı olmayı tercih etmişse, nitelikli girişimcilik programları açması ve bunlara yüksek talep oluşturması hedeflenir.

Odak ve önceliğine bağlı olarak her üniversite eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini farklı içerik ve yöntemle verir. Örneğin girişimcilik veya araştırma odaklı eğitim, bilgi aktarımı odaklı eğitimden çok farklıdır. Benzer şekilde bu üniversitelerde araştırma konuları, tasarımları ve sonuçlarının değerlendirilmesi ile çıktılar da aynı olmayacaktır.

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

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

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

Konum Tercihini 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, istenilen konum tercihinin uygunluğu araştırılarak konumu güçlendirmek için hangi yapısal, yönetsel ve idari değişikliklere gidileceği belirlenmelidir.

5.4.2 Başarı Bölgesi Tercihini

Başarı bölgesi tercihiyle üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için de farklılaşma yoluna gider. Bu bağlamda üniversite, aynı konum tercihinin (eğitim, araştırma veya girişimcilik) yapan üniversitelerle kendisini karşılaştırdığında hangi bakımdan farklılaşması gerektiğini belirler. Bu doğrultuda, 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.

Başarı bölgesini belirlemek için şu sorular yönlendirici olabilir:

Üniversite, henüz yeterince faydalanılmamış veya yeni gelişmeler ışığında ortaya çıkan fırsatlar göz önüne alındığında hangi alt alanlarda farklılaşarak aynı konumdaki üniversitelere üstünlük sağlayabilir?

Üniversitenin öncelikli veya stratejik hedef kitlesi hangi çevrelerdir?

Üniversite, hedef kitleye diğer üniversitelere göre daha iyi hizmet sunabilmek için nasıl farklılaşmalıdır?

Bu sorulara cevap verebilmek için üniversite, konum tercihinin esas olarak aşağıdaki hususlarda önceliklendirme yapar:

Akademik birimleri önceliklendirme: Belirli fakülte veya bölümleri öncelikli hale getirebilir.

Hedef öğrenci kitlesini önceliklendirme: Başarıya en fazla katkı sağlayacağı düşünülen öğrenci kitlesini önceliklendirebilir.

Eğitim, araştırma ve girişimciliğe yönelik alt alanları önceliklendirme: Eğitimde mesleki eğitim, araştırmada genetik bilimleri, girişimcilikte de medikal teknolojiler gibi belirli alt alanları öne çıkarabilir.

Yenilikçi entegre alan tanımlama ve önceliklendirme: Çok disiplinli yaklaşımlarla bölümler arası entegrasyonu destekleyebilir.

Yerel imkânları önceliklendirme: Turizm bölgesinde turizm fakültelerine öncelik verilmesi gibi bölgenin özelliklerini dikkate alarak belirli alanlarda ihtisaslaşabilir.

Yönelim önceliklendirme: Konumunu kuvvetlendirecek bir biçimde ulusal ya da uluslararası pazar hedefini önceliklendirebilir.

Üniversitenin stratejik kararlarına bağlı olarak çok farklı başarı bölgesi alternatifleri geliştirilebilir.

Başarı bölgesi tercihi üniversitenin, temel faaliyet alanları ile hedef kitlesine daha detaylı odaklanmasına imkân vererek uzun vadede başarısını etkileyecek “stratejik önceliklerini” belirlemesini ve bunlara yoğunlaşmasını sağlar.

Başarı Bölgesi Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

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

5.4.3 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.

Değer sunumu, bir üniversitenin sunduğu veya sunmak istediği hizmet setini ifade eder. Aynı başarı bölgesi içerisinde yer alan üniversiteler sundukları değer bakımından birbirinden ayrılarak özgün bir farklılaşma aşamasına ilerler.

Değer sunumu tercihi aşağıdaki hususlar çerçevesinde belirlenir:

- 1. Yok et:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde kullanmayacağını ifade eder. Üniversite, bu tercihiyle rekabet gücünü ve uzmanlaşmasını artıracak, verimsiz yapı ve işleyişlerden vazgeçecektir. Örneğin, üniversite bazı yüksek lisans, doktora, sertifika vb. programlarını sonlandırabilir.
- 2. Azalt:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde azaltarak sürdüreceğini ifade eder. Üniversite, başarısına katkısı düşük olmakla birlikte çeşitli nedenlerden dolayı tamamen vazgeçmeyi uygun görmediği hizmetleri belirleyerek azaltma yoluna gidebilir. Örneğin, üniversiteye katkısı az olan projelere başvurular sınırlandırılabilir, yararı tartışılır toplumsal veya bilimsel aktivitelere destek azaltılabilir.
- 3. Artır:** Üniversitenin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde artırarak devam ettireceğini ifade eder. Üniversite bu tercihiyle yararlandığı faktörlerden daha fazla katma değer elde etme yoluna gider. Örneğin, üniversite iş dünyasıyla işbirliğini geliştirebilir, öğrenci ve öğretim elemanları düzeyinde daha fazla girişimcilik teşviki verebilir.
- 4. Yenilik yap:** Üniversitenin şimdiye kadar kullanmadığı ve yeni plan döneminde devreye sokacağı değer sunumu faktörlerini ifade eder. Örneğin, üniversite eğitim ve araştırmalara konu edilebilecek disiplinler arası yeni alanları belirleyebilir, bulunduğu bölgenin sunduğu fırsatlardan yararlanarak öncülük yapabileceği araştırma merkezleri kurabilir.

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

Değer sunumu tercihi oluşturulurken öncelikle aynı konum ve başarı bölgesi tercihi yapmış diğer üniversitelerden farklılaşabilmek için Tablo 16’da yer alan faktörlere ilişkin değer sunumu tercihleri belirlenir. Bu çerçevede hangi faktörlerin yok edileceği, azaltılacağı veya artırılacağı ile yeni olarak sunulacağı üniversiteye özgü bir yaklaşımla belirlenir. Üniversitenin hangi faktörlerde yenilik yapacağı hususu değer sunumunda öne çıkmasını sağlar.

Değer Sunumu Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

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

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

5.4 .4 Temel Yetkinlik Tercihi

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

Üniversiteler, yükseköğretim sektöründeki konumunu güçlendirmek, başarı bölgesinde yer alan diğer üniversitelerle kıyaslama yaparak hizmet sunumunu iyileştirmek ve belirlediği özgün değer sunumunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için temel yetkinlik tercihiyle kurumsal kabiliyetlerini geliştirir. Temel yetkinlik tercihi uzmanlaşmayı ve uzmanlaşılan alanda zaman içerisinde derinlik kazanmayı sağlar.

Örneğin, başarı bölgesi tercihiyle bir üniversite hangi araştırma merkezlerini kuracağına karar verebilir. Ancak bu araştırma merkezinin etkinliğinin artması yetkinlik kapasitesiyle doğru orantılıdır. Üniversiteler bu yeteneklerini zaman içerisinde sistematik bir yaklaşımla geliştirebilir. Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin başarılı bir şekilde uygulanması birden fazla ve birbirleriyle ilişkili yetkinlikleri gerektirir.

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, mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için yapılması gerekenler belirlenir.

Temel Yetkinlikler Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

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

Temel Yetkinlik Örnekleri:

- Yenilik yapma kabiliyeti (üniversitenin sahip olduğu beşeri, fiziki ve teknolojik kaynakları kullanarak patent vb. yeniliklerde öncü olması)
- Çok disiplinli ve disiplinler arası çalışmalarda yetkinleşme (üniversitenin sahip olduğu fiziki ve beşeri kaynaklarını ortak platform ve çalışmalarda bir araya getirerek yeni akademik alanların oluşmasına yön vermesi)
- Üretken bir kurum kültürü (konum tercihi doğrultusunda yönlendirici bir kurum kültürüne sahip olması)
- Uzaktan eğitimde uzmanlaşma (üniversitenin geliştirdiği eğitim programları ve yöntemleriyle lider konumda olması)
- Tercih edilen konuma uygun yönetim tarzı ve örgüt yapısı (üniversitenin ilerlemeyi teşvik eden ve bu doğrultuda yeni görüşleri destekleyen bir yönetim tarzına ve örgüt yapısına sahip olması)

5.5. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi

Strateji geliştirme; Üniversitenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtır. Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak Üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenir.

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

5.5.1 Amaçlar

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

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

Amaçlar belirlenirken, tespit ve ihtiyaçlar 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 birinin kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik oluşturulması gerekir. Amaçlar, hedefler için bir çerçeve oluşturur.

5.5.2 Hedefler

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

Stratejik plan kapsamında, hedeflerin Üniversitemizin;

- misyon, vizyon ve temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı,
- farklılaşma tercihleriyle uyumlu,
- durum analizinde ulaşılan ihtiyaç ve tespitlerle uyumlu,
- Açık ve anlaşılabilir,
- ölçülebilir,
- somut, iddialı,
- gerçekçi ve sonuç odaklı ve
- Zaman çerçevesi belirli

Bir şekilde oluşturulması gerekir.

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

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

Tablo 2. Hedef Kartı Şablonu

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

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

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

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

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

5.5.3 Performans Göstergeleri

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

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

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

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

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

5.5.4 Stratejiler

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

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 geçileceğinin çerçevesini çizer.

Stratejiler oluşturulurken cevaplandırılması gereken sorular şunlardır:

5.5.4.1 Hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar nelerdir?

5.5.4.2 Hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?

5.5.4.3 Alternatiflerin maliyetleri ile olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Ayrıca GZFT analizinde tespit edilen Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler strateji belirlemede kullanılabilir.

5.5.5 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

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

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

5.5.6 Maliyetlendirme

Üniversiteler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini tespit ederler. Hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorundadır. Bu nedenle, üniversitenin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilir.

Öngörülen maliyetler, mali kaynak analizinde belirlenen tahmini kaynaklar ile uyumlu olmalıdır; ancak maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda, hedef ve stratejilerden

daha düşük maliyetli olanlarının seçilmesi, kapsamlarının küçültülmesi veya önceliklendirme yapılarak bazılarının vazgeçilmesi yollarından birine gidilebilir.

5.6 Stratejik Planın Sunulması ve Uygulanması

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

5.6.4 Stratejik Planın Yazılması, Sunulması ve Onaylanması

Stratejik plan hazırlığı kapsamında yapılan analizler ve bulgular; misyon, vizyon, temel değerler ve farklılaşma stratejisi ile strateji geliştirme sürecinden elde edilen veriler ışığında Üniversitemizin Stratejik Planının yazılması aşamasına geçilecek ve Üniversitemiz Stratejik Planının Taslağı oluşturulacaktır.

Stratejik plan taslağı, üst yöneticinin onayını takiben değerlendirilmek üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı değerlendirme raporunda belirtilen hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılır ve plan Rektörlük makamının onayıyla yürürlüğe konulur. Üniversitemiz 2023-2027 Stratejik Planı kamuoyuna duyurulmak üzere internet ortamında yayımlanır. Ayrıca TBMM, Hazine ve Maliye Bakanlığına, Sayıştay Başkanlığına ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir.

5.6.5 Eylem Planları

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

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

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

İlgili birimler en geç bir ay içerisinde eylem planlarını güncelleyerek Rektörün onayına sunar.

Hedefler, faaliyetler ve projeler aracılığıyla uygulamaya geçirilir. Hedefler kapsamında gerçekleştirilecek projelere de eylem planı kapsamında yer verilir. Bu faaliyetler stratejik plan belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri somutlaştırarak hedeflerin uygulamaya geçme düzeyini artırır. Faaliyetler belirlenirken, üniversitenin stratejik planı, performans programı, çevresel faktörler ve maliyetler dikkate alınır. Bu faaliyetler, somut ve hedefle doğrudan ilgili olmalıdır.

Tablo 3. Eylem Planı Şablonu

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

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

5.7 İzleme ve Değerlendirme

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

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektördedir. Hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin, bu sonuçların ilgili birimlerden

toplanarak derlenmesi ve Rektöre sunulması ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın sorumluluğundadır.

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

İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir.

5.7.1 İzleme Süreci

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

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

Tablo 4. Stratejik Plan İzleme Tablosu

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

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

5.7.2 Değerlendirme Süreci

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

“Stratejik plan değerlendirme raporu” ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar Tablo 4’de verilen şablon kullanılarak hazırlanır. Stratejik plan değerlendirme raporu, Rektör başkanlığında rektör yardımcıları ve harcama yetkilileri ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinin katılımlarıyla yapılan değerlendirme toplantısında stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin alınacak gerekli önlemleri de içerecek şekilde nihai haline getirilerek, değerlendirme sonuçlarına İdare Faaliyet Raporunda yer verilir.

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

Tablo 5. Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

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

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

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

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

EK 1. Kilis 7 Aralık Üniversitesi Stratejik Plan Genelgesi (Genelge 1)

**T.C.
KILIS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

Sayı : **E-45673422-010.07.02-626**
Konu: 2023-2027 Stratejik Planı
Hazırlık Çalışmaları

21/12/2021

**TÜM AKADEMİK VE İDARİ BİRİMLERE
(STRATEJİK PLAN GENELGESİ 2021/1)**

Bilindiği gibi, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. Maddesiyle kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmış, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı da stratejik plan hazırlamakla yükümlü olan kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitiyle yetkilendirilmiştir. Bahse konu Kanunun hükmü gereğince, 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” de belirtilen takvime göre Üniversitemizin 2018-2022 dönemini kapsayan “Stratejik Plan” hazırlanmış ve nihai hali **Ekim 2017** tarihinde Kalkınma Bakanlığına gönderilmiş ve kamuoyuna açıklanmıştır.

Kuşkusuz stratejik plan çalışmaları tek başına ve merkeziyetçi bir yaklaşımla yapılabilecek çalışmalar değildir. Bu nedenle hazırlanacak olan stratejik plana başta yönetim kademelerinde yer alan personel olmak üzere tüm akademik ve idari personelin el ve gönül birliğiyle destek vermesi ve katkıda bulunması son derece önemlidir. Çünkü stratejik planlamanın başarısı ancak idarenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür.

Bu nedenle Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının yayımladığı Üniversiteler için Stratejik Plan Hazırlama Rehberi ve İlgili Yönetmelikler kapsamında Üniversitemiz **2023-2027** tarihlerini kapsayan Stratejik Plan hazırlık çalışmaları, Üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinatörlüğünde yürütülecek olup, çalışmalara ilişkin zaman çizelgesini ve ekip üyelerini içeren hazırlık programı ayrıca duyurulacaktır. Stratejik Planlama sürecine başta Üst Yönetici olmak üzere dahil olması gereken kişi, grup ve birimler aşağıda yer almaktadır.

- Strateji Geliştirme kurulu (Strateji Geliştirme Kurulu, Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreter ile ihtiyaç duyması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerden oluşur.)
- Stratejik Planlama Ekibi (Stratejik planlama ekibi, bir Rektör Yardımcısı başkanlığında, SGDB’nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcilerinden oluşur.)

Üniversitemiz stratejik planlama çalışmaları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda yürütmekle beraber stratejik planlama çalışmalarını asıl yürütecek olan Stratejik planlama Ekibi olacaktır. Temel aktör olarak Stratejik planlama Ekibi; Stratejik

planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ve Geliştirme kurulunun uygun görüşüne ve Üst yöneticinin onayına sunulacak belgelerin hazırlanılmasından sorumludur. Stratejik planlamanın tüm aşamalarında önemli rol üstlenecek olan planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması çalışmaların başlaması için kritik öneme sahiptir.

Bu itibarla, Performans Programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu ve ayrıca Sayıştay Başkanlığına gönderilerek kamuoyuna duyurulacak olan “Üniversitemiz 2023-2027 Stratejik Planının” hazırlanması sürecine birim amirlerince gerekli katılım ve her türlü katkının sağlanması hususlarında gerekli hassasiyetlerin gösterilmesini ve süreç takibinin tarafımda yapılacağını önemle rica ederim.

Prof. Dr. M. Doğan KARACÖSKÜN
Rektör

Strateji Geliştirme Kurulu

KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ			
STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU			
SIRA NO	KURUL ÜNVANI	GÖREVLİ OLDUĞU BİRİM	ADI SOYADI
1	Başkan	Rektör	Prof. Dr. Mustafa Doğan KARACOŞKUN
2	Başkan V.	Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Mehmet Ali YILDIRIM
3	Üye	Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Muhammet Ruhat YAŞAR
4	Üye	Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Halil ALDEMİR
5	Üye	Rektör Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Ali KESTANE
6	Üye	Mühendislik - Mimarlık Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Kemal DELİHACIOĞLU
7	Üye	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Bektaş TEPE
8	Üye	Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. M. Fatih KANTER
9	Üye	Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Muhammet Ruhat YAŞAR
10	Üye	İslami İlimler Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Halil ALDEMİR
11	Üye	Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Kani ARICI
12	Üye	Ziraat Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Mustafa DEDE
13	Üye	Yusuf Şerefoğlu Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Mehmet KULE
14	Üye	Fen Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi	Prof. Dr. Abdurrahman ÇETİN
15	Üye	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi	Prof. Dr. Aydın USTA
16	Üye	Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Öğretim Üyesi	Prof. Dr. Mehmet CİCİ
17	Üye	Genel Sekreterlik (Özel Kalem)	Genel Sekreter Necdet BOZGEYİK
18	Koordinatör Üye	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Daire Başkanı Memet TÜFEKÇİ
19	Koordinatör Üye	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Şube Müdür V. Bedir TAŞDEMİR

EK 2. Stratejik Planlama Ekibi

KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ			
STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ			
SIRA NO	KURUL ÜNVANI	GÖREVLİ OLDUĞU BİRİM	ADI SOYADI
1	Başkan	Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Mehmet Ali YILDIIRM
2	Başkan V.	Rektör Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Ali KESTANE
3	Üye	Mühendislik - Mimarlık Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Kemal DELİHACIOĞLU
4	Üye	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Bektaş TEPE
5	Üye	Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. M. Fatih KANTER
6	Üye	Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Muhammet Ruhat YAŞAR
7	Üye	İslami İlimler Fakültesi Dekanlığı	Prof. Dr. Halil ALDEMİR
8	Üye	Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Kani ARICI
9	Üye	Ziraat Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Mustafa DEDE
10	Üye	Yusuf Şerefoğlu Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Mehmet KULE
11	Üye	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürü	Doç. Dr. Cengiz TAŞKIN
12	Üye	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürü	Dr. Öğr. Üyesi Abdullah ALTUNCU
13	Üye	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürü	Doç. Dr. Mesut YALÇIN
14	Üye	Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu Müdürü	Doç. Dr. Melda AKBABA
15	Üye	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürü	Dr. Öğr. Üyesi Muharrem ŞAHİNER
16	Üye	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdürü	Doç. Dr. Yakup DOĞAN
17	Üye	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü	Dr. Öğr. Üyesi Erdiç GÜLCÜ
18	Üye	Genel Sekreterlik (Özel Kalem)	Genel Sekreter Necdet BOZGEYİK
19	Üye	Hukuk Müşavirliği	Av. Mustafa ŞAHİN
20	Üye	Dış İlişkiler Koordinatörlüğü	Dr. Öğr. Üyesi Bilal GÖRENTAŞ
21	Üye	Kütüphane ve Dökümantasyon Dairesi Başkanı	Daire Başkanı Mehmet Ali CAN
22	Üye	Bilgi İşlem Dairesi Başkanı	Daire Başkanı Mehmet Uğur KARATAŞ
23	Üye	Yapı İşleri ve Teknik Dairesi Başkanı	Daire Başkanı Mehmet Nuh UÇAR
24	Üye	Öğrenci İşleri Daire Başkanı	Daire Başkanı Rukiye ARSLAN
25	Üye	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanı	Daire Başkanı Turgut AKGÜN
26	Üye	Personel Dairesi Başkanı	Daire Başkanı Abdulkirim KALKAN
27	Üye	Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanı	Daire Başkanı Mehmet UYAR
28	Koordinatör Üye	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı	Daire Başkanı Memet TÜFEKÇİ
29	Koordinatör Üye	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Şube Müdür V. Bedir TAŞDEMİR

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

STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA TAKVİMİ						
FAALİYETLER /SÜREÇLER		2021	2022			
		Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planın Sahiplenilmesi					
	Planlama Sürecinin Organizasyonu					
	Hazırlık Programı					
Durum Analizi	Kurumsal Tarihçe					
	Uygulanmakta Olan (2028-2022 Dönemi) Stratejik Planın Değerlendirilmesi					
	Mevzuat Analizi					
	Üst Politika Belgeleri Analizi					
	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi					
	Paydaş Analizi					
	Kuruluş İçi Analiz					
	Akademik Faaliyetler Analizi					
	Yükseköğretim Sektörü Analizi					
	GZFT Analizi					
	Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi					
Geleceğe Bakış	Misyon					
	Vizyon					
	Temel Değerler					
Farklılaşma Stratejisi	Konum Tercihi					
	Başarı Bölgesi Tercihi					
	Değer Sunumu Tercihi					
	Temel Yetkinlik Tercihi					
Strateji Geliştirme	Amaçlar					
	Hedefler					
	Performans Göstergeleri					
	Stratejiler					
	Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri					
	Maliyetlendirme					
Stratejik Planın Değerlendirilmek Üzere Sunulması	Taslak Stratejik Planın onaylanması					
	Planın ilgili Kuruma gönderilmesi					
	Kurumdan gelen değerlendirmeye göre revize edilmesi					
	Stratejik Planın Onaylanması ve Yayımlanması					
İzleme ve Değerlendirme	“6 Aylık periyotlar dahilinde izleme ve değerlendirme raporlarının konsolide edilip Rektör’e sunulması”					

STRATEJİK PLAN FAALİYETLER VE SORUMLU BRİMLER

DOLDURULMASI GEREKLİ OLAN ALANLAR				KULLANILACAK VERİLER	VERİLERİN ALINACAĞI BİRİM	ZAMAN YÖNETİMİ
1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	1.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler			Metin Açıklama	Üst Yönetim/ Genel Sekreterlik	31 Aralık 2021
	1.2. Amaç ve Hedefler			Metin Açıklama	Üst Yönetim/ Genel Sekreterlik	
	1.3. Temel Performans Göstergeleri			Temel Performans Göstergeleri (Tablo)	Genel Sekreterlik/Harcama Birimleri/SGDB	
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	2.1. Planın Sahiplenilmesi			Metin Açıklama	Üst Yönetim / Kurumun Bütün Çalışanları	
	2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	a) Rektör		Metin Açıklama	SGDB	
		b) Strateji Geliştirme Kurulu		Metin Açıklama		
		c) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı		Metin Açıklama		
		d) Stratejik Planlama Ekibi		Metin Açıklama		
		e) Harcama Birimleri		Metin Açıklama		
		f) Hazırlık Programı		Program (Tablo)		
	g) Zaman Çizelgesi		Zaman Takvimi (Tablo)			
2.3. Hazırlık Programı			Takvim			
3. DURUM ANALİZİ	3.1. Kurumsal Tarihçe			Metin Açıklama	Genel Sekreterlik / SGDB	31 Ocak 2022
	3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	a) 2018-2022 Stratejik Planın Değerlendirilmesi		Verilerin İstatistiksel Değerlendirmesi	SGDB	
		b) Mevzuat Analizi		Metin Açıklama		
	3.3. Üst Politika Belgelerinin Analizi	a) On Birinci Kalkınma Planı b) Orta Vadeli Mali Plan (2022-2024) c) 2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı		Metin Açıklama	SGDB	

		d) TÜBİTAK Stratejik Planı (2018-2022) e) Orta Vadeli Program Yeni Ekonomi Programı (2022-2024) f) 2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi				
3.4. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	a) Eğitim-Öğretim b) Araştırma-Bilimsel Yayın c) Girişimcilik ve Yenilikçilik d) Toplumsal Katkı e) İdari Hizmetler			Faaliyetlerin sınıflandırılarak açıklanması (Tablo)	Akademik ve İdari Birimler SGDB	
3.5. Paydaş Analizi	a) Paydaşların Belirlenmesi			Metin Açıklama (Tablo)	SGDB	
	b) Paydaşların Önceliklendirilmesi			Metin Açıklama (Tablo)		
	c) Paydaşların Değerlendirilmesi			Metin Açıklama (Tablo)		
	d) Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi			Metin Açıklama (Tablo)		
3.6. Kuruluş İçi Analiz	3.6.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi			- Yıl bazında kadro unvanına göre öğretim elemanı sayısı (Tablo) - Akademik personel başına düşen öğrenci oranı (Tablo) - İdari personelin yıl bazında eğitim durumu (Tablo)	SGDB	
	3.6.2. Kurum Kültürü Analizi	a) Katılım b) İş Birliği c) Bilginin Yayılımı d) Öğrenme e) Kurum İçi İletişim f) Paydaşlarla İlişkiler g) Değişim h) Açıklık Stratejik		Belirtilen maddeler bağlamında Ortalama Puanlar (Tablo)	SGDB	

			Yönetim 1) Ödül ve Ceza Sistemi			
		3.6.3. Fiziki Kaynak Analizi		Fiziksel Sahip olunan kaynaklar (Tablo)	SGDB	
		3.6.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		Teknoloji ve Bilişim Altyapısına ilişkin kaynaklar (Tablo)	SGDB	
		3.6.5. Mali Kaynak Analizi		Mali Kaynaklar (Tablo)	SGDB	
	3.7 Akademik Faaliyet Analizi	a) Eğitim b) Araştırma c) Girişimcilik d) Toplumsal Katkı		Belirtilen maddeler bağlamında güçlü, zayıf yönler ve geliştirilmesi gereken alanlar (Tablo)	SGDB	
	3.8. Yüksek Öğretim Sektörü Analizi	3.8.1. Sektörel Eğilim Analizi	a) Politik b) Ekonomik c) Sosyokültürel d) Teknolojik e) Yasal f) Çevresel	Belirtilen maddeler bağlamında; tespit edilen sorunlar, fırsatlar, tehditler ve geliştirilmesi gereken alanlar (Tablo)	Stratejik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	
		3.8.2. Sektörel Yapı Analizi	a) Rakipler b) Paydaşlar c) Tedarikçiler d) Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar	Belirtilen maddeler bağlamında; tespit edilen sorunlar, fırsatlar, tehditler ve geliştirilmesi gereken alanlar (Tablo)	Stratejik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	
	3.9. GZFT Analizi	a) Güçlü Yönler b) Zayıf Yönler c) Fırsatlar d) Tehditler		En son hazırlanan Kalite Güvence Raporu ve Kurumsal Geri Bildirim Raporu'nun dikkate alınması suretiyle iç ve dış paydaşlardan alınan görüşlerin analiz edilmesi ve sonuçlarının belirtilen maddeler bağlamında sınıflandırılarak sunulması. (Tablo) GZFT Stratejisinin hazırlanması (Tablo)	SGDB	
	3.10. Tespitler ve İhtiyaçlar	a) Uygulanmakta Olan Stratejik Planın		Durum analizi (Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi, Mevzuat Analizi, Üst Politika Belgeleri Analizi, Paydaş Analizi, İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi, Kurum Kültürü Analizi, Fiziki Kaynak Analizi,		

		Değerlendiril mesi b) Mevzuat Analizi c) Üst Politika Belgeleri Analizi d) Paydaş Analizi e) İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi f) Kurum Kültürü Analizi g) Fiziki Kaynak Analizi h) Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi ı) Mali Kaynak Analizi i) Akademik Faaliyetler Analizi j) Yükseköğretim Sektörü Analizi		Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi, Mali Kaynak Analizi, Akademik Faaliyet Analizi, Yükseköğretim Sektörü Analizi başlıkları bağlamında) sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle tespitlerin ve ihtiyaçların/gelişim alanlarının sunulması. (Tablo)	SGDB	
4. GELECEĞE BAKIŞ	4.1. Misyon			Metin Açıklama	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	1 Şubat – 31 Mart 2022
	4.2. Vizyon			Metin Açıklama	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	
	4.3. Temel Değerler			Metin Açıklama	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	
5. FARKLI LAŞMA STRATEJİLERİ	5.1. Konum Tercihi	a) Eğitim Odaklı b) Araştırma Odaklı c) Girişim Odaklı		Belirtilen maddelerden birisinin dikkate alınarak konum tercihinin metinsel açıklaması	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	
	5.2. Başarı Bölgesi Tercihi			5.1. dikkate alınarak hangi alanda başarılı olmayı hedefliyoruz) kaynaklarımız, fırsatlarımız ve temel değerlerimiz neler?	Strateji Geliştirme Kurulu/Strate	

				Rakip analizi...! (Eğitim-Öğretim, Ar-ge/Proje/Yayın, Uluslararasılaşma, Toplumsal Katkı başlıkları bağlamında Tablo) Metin açıklama	jik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	
	5.3. Değer Sunumu Tercihi	a) Sosyal İmkanlar b) Destekler c) Eğitim Yöntemleri d) Eğitim Programları e) İş birlikleri f) Projeler g) Kurumsal Kimlik ve Markalaşma h) Yayın ı)Patent/Inovasyon ...		Belirtilen maddelerin tartışılarak genişletilmesi suretiyle hangi değerlere ilişkin sunumun; yok edilmesi, azaltılması, artırılması ve yenilenmesi gerektiği sorularına açıklık getirilmesi (Tablo)	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	
	5.4. Temel Yetkinlik Tercihi			Farklılaşma stratejisinin geliştirilmesinden hareketle konum, başarı bölgesi ve değer sunumu, basamaklarında olduğu gibi, üniversitenin yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihlerinin ortaya koyulması gerekmektedir. Temel yetkinlik tercihi, dış çevredeki bu tercihlerin devamı niteliğindedir ve iç çevredeki kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine yöneliktir. Bu çerçevede kurumsal yetkinlikler ile konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin birbirleriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Temel yetkinlik tercihi oluşturulurken durum analizi bulgularından yararlanılması önemlidir. Temel yetkinlik tercihinin belirlenmesi için (1) Üniversitemizin mevcut durumda sahip olduğu kurumsal kaynak ve kabiliyetlerine ilişkin değerlendirmeler yapılması, (2) Üniversitemizin vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri göz önünde bulundurularak yetkinlik açığı tanımlanması (3) Tanımlanan bu yetkinlik açığını gidermek, mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için yapılması gerekenlerin ortaya koyulması gerekmektedir. (Metin açıklama)	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	
6. GELECEK İÇİN STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	6.1. Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler			Harcama Birimleri açıklanacaktır (Tablo)	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	31 Mart 2022
	6.2. Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, Stratejiler			Belirtilen maddelerin hedef kartları ile açıklığa kavuşturulması (Tablo)	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	
	6.3. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri			Belirtilen hedeflere ilişkin (riskler, risklere neden olan olaylar ve risklerin giderilmesine yönelik kontrol faaliyetleri) Tablo	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama	

					Ekibi / Çalışma Grupları	
	6.4. Maliyetlen dirme			Amaç ve hedeflere ilişkin 5 yıllık maliyetler (Tablo)	Strateji Geliştirme Kurulu/Strate jik Planlama Ekibi / Çalışma Grupları	
7. İZLEME VE DEĞERLEN DİRME	6 Aylık periyotlar dahilinde izleme ve değerlendirme yapılması ve Rektöre sunulması				SGDB	2 Dönem (Haziran /Aralık)