



T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



Sayı : 60316176-010.06.01/
 Konu : 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan
 Hazırlık Çalışmaları Hakkında Genelge

İÇ GENELGE (2017/3)

Üniversitemizin beş yılda yapmayı hedeflediği projelerin ve hayata geçirmeyi planladığı temel faaliyetlerin yol haritası niteliğinde olacak olan 2019-2023 dönemi üçüncü stratejik plan çalışmaları 03/05/2017 tarihli ve 2017/1 sayılı Genelge ile başlamış, Üniversitemiz 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı hazırlık çalışmaları kapsamında "Çukurova Üniversitesi Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu" ile "Çukurova Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu" Rektörlük Oluru ile kurulmuştur.

İlgili Komisyon tarafından, stratejik plan hazırlık çalışmalarına yön verecek olan ekteki Stratejik Plan Hazırlık Programı hazırlanmış ve program ekindeki Stratejik Plan Hazırlama Takvimi ile birlikte uygulamaya konulmuştur. Uygulama sürecinde ihtiyaç duyulması halinde hazırlık programı değişiklikleri, Komisyonca alınacak kararlar doğrultusunda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yapılarak Rektör onayına sunulacaktır.

Tüm birimlerimiz ile her bir çalışanımızın katkı ve görüşlerini yansıtan bir stratejik planın hazırlanması sürecinde başta ilgili kurul, komisyon olmak üzere birim amirleri ve birim çalışanlarımızın hazırlık programındaki aşamalara azami katılım ve katkıyı sağlaması, program ekindeki hazırlama takviminde belirtilen sürelerle dikkat edilmesi hususunda gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır

Prof.Dr. Mustafa KİBAR
 Rektör

Ek:Stratejik Plan Hazırlık Programı

Dağıtım:

İç Denetim Birimi Başkanlığına
 Genel Sekreterliğe
 Bilgi İşlem Daire Başkanlığına
 Bilimsel Araştırma Projeleri
 Koordinatörlüğüne
 Dış İlişkiler Birimine
 Hukuk Müşavirliğine
 İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığına
 Kütüphane ve Dokümantasyon Daire
 Başkanlığına
 Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına
 Personel Daire Başkanlığına
 Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığına
 Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına
 Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığına

MUSTAFA KİBAR (ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ - Rektör) 25/07/2017 16:35

Bağımlılık ve Adli Bilimler Enstitüsü
Müdürlüğüne
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne
Ceyhan Mühendislik Fakültesi Dekanlığına
Ceyhan Veteriner Fakültesi Dekanlığına
Diş Hekimliği Fakültesi Dekanlığına
Eczacılık Fakültesi Dekanlığına
Eğitim Fakültesi Dekanlığına
Fen Edebiyat Fakültesi Dekanlığına
Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanlığına
Hukuk Fakültesi Dekanlığına
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dekanlığına
İlahiyat Fakültesi Dekanlığına
İletişim Fakültesi Dekanlığına
Kozan İşletme Fakültesi Dekanlığına
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dekanlığına
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığına
Su Ürünleri Fakültesi Dekanlığına
Tıp Fakültesi Dekanlığına
Ziraat Fakültesi Dekanlığına
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Müdürlüğüne
Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu Müdürlüğüne
Sivil Havacılık Yüksekokulu Müdürlüğüne
Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğüne
Adana Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Aladağ Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Ceyhan Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Feke Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
İmamoğlu Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Karaisalı Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Kozan Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Pozantı Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Müdürlüğüne
Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu
Müdürlüğüne
Tufanbeyli Meslek Yüksekokulu
Müdürlüğüne
Yumurtalık Meslek Yüksekokulu
Müdürlüğüne
Devlet Konservatuvarı Müdürlüğüne
Balcalı Hastanesi Başhekimliğine



T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
2019 – 2023 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN
HAZIRLIK PROGRAMI

Hazırlayan
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Temmuz 2017



İçindekiler

I. AMAÇ.....	3
II. KAPSAM.....	3
III. DAYANAK.....	3
IV. MODEL.....	3
1. HAZIRLIK PROGRAMININ OLUŞTURULMASI	4
1.a. Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu	4
1.b. Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu	6
1.c. Eğitim ve Veri İhtiyacı	7
1.d. Stratejik Plan Hazırlama Takviminin Oluşturulması.....	7
1.e. Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları	8
2. DURUM ANALİZİ.....	8
3. GELECEĞE BAKIŞ	9
4. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ.....	11
5. STRATEJİ GELİŞTİRME	12
5.a. Amaçların Belirlenmesi	12
5.b. Hedeflerin Belirlenmesi.....	13
5.c. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi.....	14
5.d. Stratejilerin Belirlenmesi.....	14
5.e. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi	14
5.f. Maliyetlendirme	15
6. STRATEJİK PLANIN UYGULANMASI.....	15
6.a. Eylem Planının Hazırlanması	15
7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	16
8. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI	17
EKLER:.....	18
Ek-1: Stratejik Plan Hazırlama Takvimi	18
Ek-2 Hedef Kartı Örneği	19
Ek-3 Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	20
Ek-4 Eylem Planı Tablosu.....	20
Ek-5 Stratejik Plan Şablonu	21



T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



I. AMAÇ

Çukurova Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programının temel amacı, Üniversitenin üçüncü stratejik planının (2019-2023) hazırlanma sürecine rehberlik etmektir.

Hazırlanacak olan stratejik plan ile kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve idarenin geleceğine yön verilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, Üniversitemiz birimlerince, bu programda yer alan adımların plan hazırlama sürecinde önemle takip edilmesi ve uygulanması büyük önem arz etmektedir.

II. KAPSAM

Hazırlık programı, Üniversitenin stratejik planının (2019-2023) hazırlık süreç ve yöntemine ilişkin usul ve esasları kapsamaktadır.

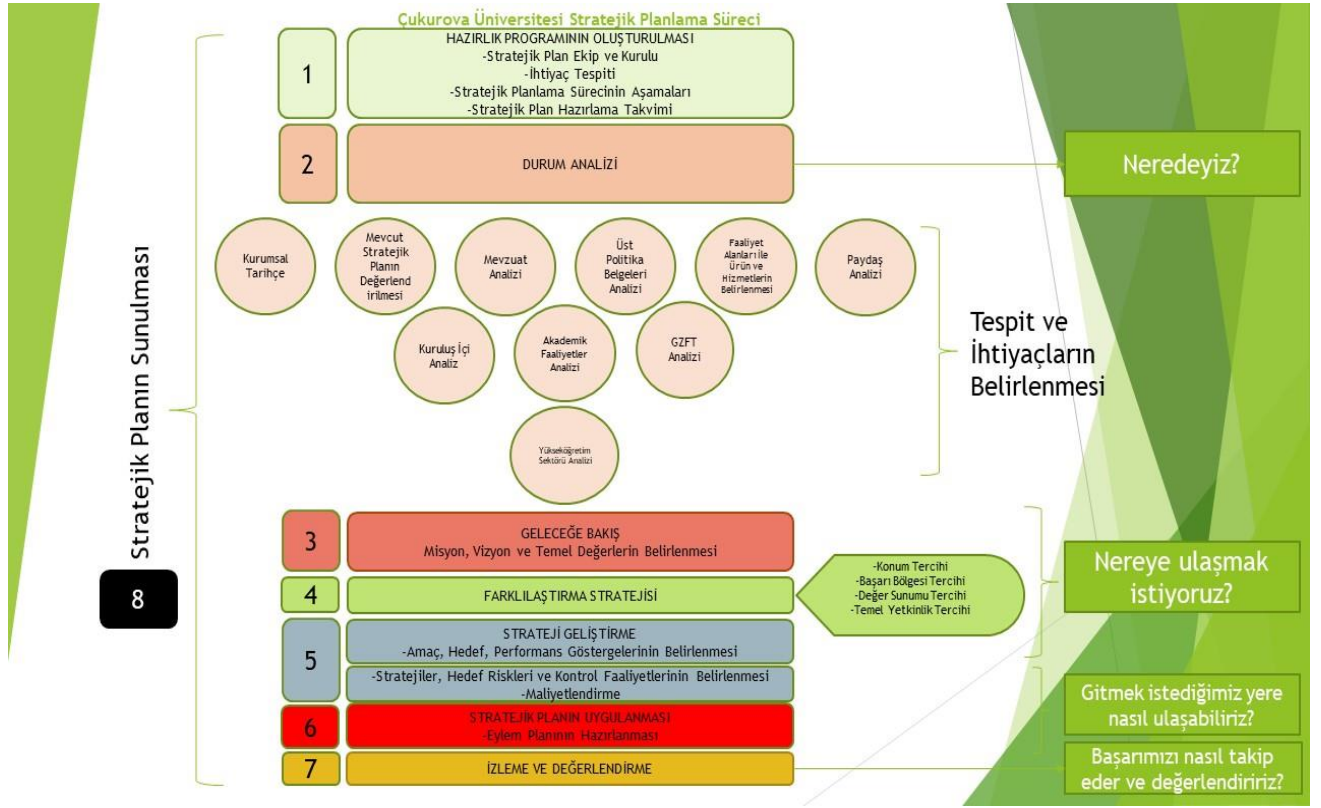
III. DAYANAK

Bu hazırlık programı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne dayanılarak hazırlanmıştır.

IV. MODEL

Çukurova Üniversitesi 2019-2023 dönemi stratejik planlama çalışmaları aşağıdaki model çerçevesinde yürütülecektir. Buna göre "Hazırlık Programının Oluşturulması" başlığı ile başlayan süreç "Stratejik Planın Sunulması" başlığı ile sonlandırılacaktır.

Şekil 1 - Çukurova Üniversitesi Stratejik Planlama Modeli



1. HAZIRLIK PROGRAMININ OLUŞTURULMASI

Hazırlık programı, Stratejik Plan Hazırlama Komisyonunun çalışmaları neticesinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından rapor haline getirilmiştir. Hazırlık programı aşağıda belirtilen hususları kapsamaktadır.

- ❖ Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu ve Yönlendirme Kurulu
- ❖ Eğitim ve veri ihtiyacının tespiti,
- ❖ Stratejik plan hazırlama takviminin oluşturulması,
- ❖ Stratejik planlama sürecinin aşamaları.

Hazırlık programındaki değişiklikler, Stratejik Plan Hazırlama Komisyonunca alınacak kararlar doğrultusunda SGDB tarafından yapılarak Rektörün onayına sunulacaktır.

1.a. Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu

Çukurova Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu; Üniversitemiz 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının hazırlanmasında stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ve yönlendirme kurulunun uygun görüşüne ve üst yöneticinin onayına sunulacak belgelerin hazırlanması için Rektörlük Oluru ile kurulmuştur. Komisyon üyelerine ait bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



Tablo-1 Çukurova Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu

S.NO	ADIVE SOYADI	BİRİMİ	GÖREVİ
1	Prof. Dr. Şeref ERDOĞAN	Rektör Yardımcısı	Başkan
2	Prof. Dr. Osman Metin YAVUZ	Rektör Danışmanı	Üye
3	Prof. Dr. Hamdi Oğuz YOLDAŞ	Diş Hekimliği Fakültesi	Üye
4	Prof. Dr. Ahmet DOĞANAY	Eğitim Fakültesi	Üye
5	Prof. Dr. Halime Ömür PAKSOY	Fen Edebiyat Fakültesi	Üye
6	Prof. Dr. Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Üye
7	Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Üye
8	Prof. Dr. Serkan Yılmaz KANDIR	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Üye
9	Prof. Dr. Hasan KAYIKLIK	İlahiyat Fakültesi	Üye
10	Prof. Dr. Hatice ÇUBUKÇU	İletişim Fakültesi	Üye
11	Prof. Dr. Hüseyin Rızkullah YERLİ	Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Üye
12	Prof. Dr. Necdet GEREN	Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Üye
13	Prof. Dr. Gökhan GÖKÇE	Su Ürünleri Fakültesi	Üye
14	Prof. Dr. Hilmi Serdar ÖZBARLAS	Tıp Fakültesi	Üye
15	Prof. Dr. Nuran ÖĞÜLENER	Eczacılık Fakültesi	Üye
16	Prof. Dr. Mustafa GÖK	Fen Bilimleri Enstitüsü	Üye
17	Doç. Dr. Tamer Cevat İNAL	Tıp Fakültesi	Üye
18	Doç. Dr. Kerem Tuncay ÖZGÜNEN	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Üye
19	Nevzat TEZEL	İç Denetim Birimi Başkanlığı	Üye
20	Nazan KARATAŞ	Genel Sekreterlik	Üye
21	Süleyman Hilmi ÇAĞLAR	Genel Sekreterlik	Üye
22	Ramazan YAZGAN	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Üye
23	Tülay DURAN	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	Üye
24	Nihat NACAR	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	Üye
25	İbrahim Nazım ALTAN	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Üye
26	Kurtuluş TURGUT	Personel Daire Başkanlığı	Üye
27	Mahmut ERGİN	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	Üye
28	Ayhan YILDIZ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Sekretarya/Koordinatörlük
29	Ayhan ERÇEL	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Sekretarya/Koordinatörlük

Komisyon başkanı; komisyonun oluşturulması, çalışmaların planlanması, komisyon içi görevlendirmelerin yapılması, komisyon üyelerinin motivasyonu ile komisyon ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirilmesinden sorumludur.

Ayrıca Stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri, koordinasyondan sorumlu Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilecektir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma SGDB aracılığıyla yapılacaktır.



1.b. Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu

Çukurova Üniversitesi Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu: Üniversitemiz 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı hazırlık çalışmalarında; sürecin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol etmek, sorumlu oldukları harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamak, tartışmalı hususları görüşüp karara bağlamak, gerekli durumlarda tartışmalı hususları Rektörün görüşüne sunmak, alternatif misyon ve vizyon taslakları ile taslak amaçları, hedef kartlarını değerlendirmek ve uygun görüşle Rektörün onayına sunmak, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda hazırlanan eylem planlarına Rektörün onayına sunmak üzere uygun görüş vermek vb. görevleri yerine getirmek için Rektörlük Oluru ile kurulmuştur. Kurul üyelerine ait bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-2 Çukurova Üniversitesi Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu

S.NO	ADI VE SOYADI	BİRİMİ	GÖREVİ
1	Prof. Dr. Şeref ERDOĞAN	Rektör Yardımcısı	Başkan
2	Prof. Dr. Ahmet Mahmut KILIÇ	Ceyhan Mühendislik Fakültesi	Üye
3	Prof. Dr. Mehmet ÇELİK	Ceyhan Veteriner Fakültesi	Üye
4	Prof. Dr. Mustafa Serdar TOROĞLU	Diş Hekimliği Fakültesi	Üye
5	Prof. Dr. Nuran ÖĞÜLENER	Eczacılık Fakültesi	Üye
6	Prof. Dr. Ahmet DOĞANAY	Eğitim Fakültesi	Üye
7	Prof. Dr. Selahattin SERİN	Fen-Edebiyat Fakültesi	Üye
8	Prof. Dr. Zeynep DOĞRUCA YAPAR	Güzel Sanatlar Fakültesi	Üye
9	Prof. Dr. Fatih BİLGİLİ	Hukuk Fakültesi	Üye
10	Prof. Dr. Harun ARIKAN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Üye
11	Prof. Dr. Ali Osman ATEŞ	İlahiyat Fakültesi	Üye
12	Prof. Dr. Hatice Çubukçu	İletişim Fakültesi	Üye
13	Prof. Dr. Turgut ÇÜRÜK	Kozan İşletme Fakültesi	Üye
14	Prof. Dr. Mesut BAŞIBÜYÜK	Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Üye
15	Prof. Dr. Sait POLAT	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Üye
16	Prof. Dr. Orhan Tufan EROLDOĞAN	Su Ürünleri Fakültesi	Üye
17	Prof. Dr. Recep TUNCER	Tıp Fakültesi	Üye
18	Prof. Dr. Mustafa Bülent TORUN	Ziraat Fakültesi	Üye
19	Prof. Dr. Mustafa GÖK	Fen Bilimleri Enstitüsü	Üye
20	Prof. Dr. Behice DURGUN	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Üye
21	Prof. Dr. Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Üye
22	Prof. Dr. Mete Korkut GÜLMEN	Bağımlılık ve Adli Bilimler Enstitüsü	Üye
23	Prof. Dr. Sanlı Sadi KURDAK	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	Üye
24	Prof. Dr. Toğroul GANIÖĞLU	Devlet Konservatuarı	Üye
25	Prof. Dr. Hakan YAVUZ	Sivil Havacılık Yüksekokulu	Üye
26	Prof. Dr. Fikret DÜLGER	Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.	Üye
27	Prof. Dr. Ergün SERİNDAĞ	Yabancı Diller Yüksekokulu	Üye
28	Prof. Dr. Faruk KARADAĞ	Adana Meslek Yüksekokulu	Üye
29	Prof. Dr. Okan ÖZKAYA	Aladağ Meslek Yüksekokulu	Üye



T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



30	Doç. Dr. Deniz YILDIRIM	Ceyhan Meslek Yüksekokulu	Üye
31	Yrd. Doç. Dr. Ufuk GÜLTEKİN	Feke Meslek Yüksekokulu	Üye
32	Prof. Dr. Süleyman ÇABUK	İmamoğlu Meslek Yüksekokulu	Üye
33	Prof. Dr. Ramazan BİLGİN	Karaisalı Meslek Yüksekokulu	Üye
34	Prof. Dr. Serkan SELLİ	Kozan Meslek Yüksekokulu	Üye
35	Prof. Dr. Semih TANGOLAR	Pozantı Meslek Yüksekokulu	Üye
36	Prof. Dr. Neslihan BOYAN	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Üye
37	Prof. Dr. Nigar YARPUZ BOZDOĞAN	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	Üye
38	Yrd. Doç. Dr. Fatma YENİLMEZ	Tufanbeyli Meslek Yüksekokulu	Üye
39	Prof. Dr. Mahmut Ali GÖKÇE	Yumurtalık Meslek Yüksekokulu	Üye
40	Prof.Dr. Yeşim TAŞOVA	Uygulama ve Araştırma Hastanesi	Üye
41	Sami OLCAN	İç Denetim Birimi Başkanlığı	Üye
42	Nazan KARATAŞ	Genel Sekreterlik	Üye
43	Ramazan YAZGAN	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Üye
44	Ulğar Özgür KÖKKIZ	Hukuk Müşavirliği	Üye
45	Tülay DURAN	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	Üye
46	Nihat NACAR	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	Üye
47	İbrahim Nazım ALTAN	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Üye
48	Kurtuluş TURGUT	Personel Daire Başkanlığı	Üye
49	Doç. Dr. Kerem Tuncay ÖZGÜNEN	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Üye
50	Ayhan YILDIZ	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Üye
51	Mahmut ERGİN	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	Üye

1.c. Eğitim ve Veri İhtiyacı

Stratejik planlama çalışmalarında görev alacak veya katılım sağlayacak komisyon ve kurul üyelerinin belirli bir düzeyde stratejik planlama kavramlarına hakim olduğundan planlı bir eğitim öngörülmemiş, bilgilendirme toplantılarının yapılmasının yeterli olacağı kanaati oluşmuştur.

Uygulanmakta olan stratejik planın gerçekleştirmeleri göz önünde bulundurularak mevcut durumun tespiti, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, gelişmelerin ölçülmesi ve performansın değerlendirilmesine yönelik ihtiyaç duyulan veriler Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu tarafından belirlenecek ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı sekreteryasında ilgili birimlere yapılacak resmi yazışmalarla verilerin toplanması ve gerekli hallerde de konsolide edilerek raporlanması sağlanacaktır.

1.d. Stratejik Plan Hazırlama Takviminin Oluşturulması

Bilindiği üzere stratejik yönetim sistemi kapsamında hazırlanan stratejik planlar, diğer yönetim sistemlerinde var olan stratejik plan anlayışından farklı olarak üst hedeflerden yola çıkılarak ve tüm çalışanların katılımı ile hazırlanmaktadır. Diğer taraftan üst hedefler ile paydaşların talep ve beklentileri belirli bir üst politika belgesine yansıtılması gerektiğinden kurumlar stratejik



plan hazırlamaktadır. Bu bağlamda Üniversitemiz 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı da temel üst politika belgeleri ışığında hazırlık takvimine uygun olarak hazırlanacaktır.

Bu kapsamda oluşturulan Stratejik Plan Hazırlama Takvimi, hazırlık programı ekinde yer almaktadır (Ek-1).

1.e. Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları

Stratejik plan hazırlık süreci sekiz aşamalı olarak yürütülecektir. Bunlar: Hazırlık Programının Oluşturulması, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Farklılaştırma Stratejisi, Stratejik Planın Uygulanması, İzleme ve Değerlendirme ile Stratejik Planın Sunulması aşamalarından oluşmaktadır (bkz. Şekil-1).

Aşamalar hakkında bu kısımdan sonraki bölümlerde detaylı bilgi verilmiştir.

2. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin 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.

Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu, gerekli görülmesi durumunda alt çalışma grupları oluşturmak suretiyle durum analizi çalışmalarını yürütür. Alt çalışma grupları komisyon üyelerinden veya komisyon üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulabilir.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılacaktır:

- ❖ 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,
- ❖ Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

Bu aşama, katılımcılığın en üst düzeyde gerçekleşmesi hedeflenen aşamadır. Bu nedenle ihtiyaç duyulan analiz ve değerlendirmeler için yüz yüze görüşme, çalıştay ve odak grup toplantısı vb.



çalışmalar yapılacaktır. Aynı zamanda geniş kitlelerin görüş ve önerilerinin alınabilmesi için iç ve dış paydaşlara ayrı ayrı olmak üzere anketler düzenlenecektir.

Söz konusu çalışmalara ilave olarak komisyonun karar verdiği ve üniversitenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabileceği gibi, ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile üniversitenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Kalkınma Bakanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporları da dikkate alınacaktır.

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular; tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenecektir. Bunun yanında durum analizi bulguları bir bütün halinde raporlanacaktır.

3. GELECEĞE BAKIŞ

Geleceğe bakış sürecine üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimini ifade etmekle başlanır. Misyon, vizyon ve temel değerler, bir üniversitenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi görür.

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

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

- ✓ 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 felsefesi ve değerlerini esas almalıyız?

Rektör, Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu ve Stratejik Plan Hazırlama Komisyonuna, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verecek, geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmaları bu perspektif temelinde yürütülecektir.

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 yansıtmaması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve üniversitenin kaynakları ile tutarlı olması gerekir.

Misyon bildiriminin hazırlanmasında komisyon, Rektörün misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile yönlendirme kurulunun görüşlerini alacak, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını oluşturacak, oluşturulan taslak misyonlar, yönlendirme kurulu ve Rektörle görüşülerek nihai hale getirilecektir.



Misyon bildirimini geliştirilmesinde ve oluşturulmasında, komisyonun ihtiyaç duyması halinde çalıştay, odak grup çalışmaları, fikir tepsisi, beyin fırtınası gibi yöntem ve teknikler kullanılabilir. Bunların yanı sıra açık grup tartışmaları ve çoklu oylama yapılarak misyon ifadesi katılımcı şekilde belirlenebilir.

Ayrıca misyon bildirimini oluşturulurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- ✚ 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.

Vizyon bildirimini, üniversitenin stratejik planının kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede üniversitenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir. Vizyon üniversitenin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur teşkil eder. Vizyon bildirimini, çalışanları ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik eder.

Komisyon, vizyonun belirlenmesi amacıyla rektörün vizyon bildirimine ilişkin perspektifini alacak, bu perspektif çerçevesinde mevzuatta üniversiteye verilen görevleri dikkate alarak paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını oluşturacak, oluşturulan taslak vizyonlar, yönlendirme kurulu ve rektörle görüşülerek nihai hale getirilecektir.

Vizyon belirlenirken komisyonun ihtiyaç duyması halinde beyin fırtınası, kıyaslama, arama konferansı, çoklu oylama ve açık grup tartışmaları gibi yöntemler kullanılabilir.

Ayrıca vizyon bildirimini oluşturulurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- ✚ 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.

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. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan üniversite içerisinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlar ve başarıya giden yolda sapmayı önler.



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 üretilen ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler.

Temel değerler komisyon tarafından yönlendirme kurulu ve rektörün görüşü alınarak belirlenecek, temel değerler belirlenirken komisyonun ihtiyaç duyması halinde fikir tepsisi, beyin fırtınası, kıyaslama ve arama konferansı gibi yöntemler kullanılacaktır.

4. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ

Üniversiteler temelde kamu hizmeti sunmakla birlikte; en iyi öğrencileri çekmek, bütçeden daha yüksek pay almak, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, iş dünyasının kendileri ile işbirliği yapmasını sağlamak, 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 içerisindedir. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi büyük ölçüde, üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak görece soyut nitelikte olan 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 (Eğitim, Araştırma ve Girişim Odaklılık gibi)

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 geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi

Temel yetkinlik tercihi: Yapılan tercihleri uygulamaya geçirmede 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.

Üniversitemizde bu çerçevede Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere Akademik Faaliyet Analizi ve Yükseköğretim Sektörü



Analizi içeren durum analizi bulgularını Rektöre raporlanacak, Rektör bu raporu da dikkate alarak farklılaştırma stratejisinin belirlenmesi için yönlendirme kuruluna perspektif verecektir. Yönlendirme kurulu da bu perspektif çerçevesinde gerekli çalışmaları yürütecektir. Kurul, ihtiyaç duyması halinde komisyondan ayrıntılı çalışma yapmasını isteyebilir. İstenmesi durumunda komisyon ayrıntılı çalışmalarını yürütür ve kurula sunar.

Kurul, çalışmalar sonucunda farklılaştırma stratejisi önerisini Rektörün onayına sunacak ve Rektör tarafından son şekli verilerek onaylanacaktır.

5. 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 komisyonun koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülecek, bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için hedef kartları oluşturulacak (Ek-2) ve hazırlanan taslak hedef kartları SGDB tarafından konsolide edilerek yönlendirme kurulunun uygun görüşüyle Rektörün onayına sunulacaktır.

Strateji geliştirme çalışmalarında, durum analizi bulgularına ek olarak aşağıda yer alan farklı araçlar kullanılabilir:

- ❖ Delphi yöntemi
- ❖ Kıyaslama
- ❖ Nicel analiz yöntemleri
- ❖ Anket
- ❖ Yapılandırılmış veya yarı-yapılandırılmış mülakat
- ❖ Odak grup çalışması
- ❖ Beyin fırtınası
- ❖ Arama konferansı
- ❖ Fayda-maliyet analizi

5.a. Amaçların Belirlenmesi

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.

Amaçlar aşağıdaki özellikleri barındıracak şekilde belirlenmelidir:

- ✓ 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 ulaşılabilir.
- ✓ 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.

Amaçlar belirlenirken durum analizi bulgularının bütünleştirilmesiyle oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu kullanılacaktır (Ek-3). Taslak amaçlar harcama birimleriyle işbirliği içerisinde komisyon tarafından belirlenecektir.

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 tasarlanmasına özen gösterilecektir.

5.b. Hedeflerin Belirlenmesi

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.

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 belirlenecektir.

Hedefler belirlenirken durum analizi bulgularının bütünleştirilmesiyle oluşturulan Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu kullanılacaktır (Ek-3). Taslak hedefler harcama birimleriyle işbirliği içerisinde komisyon tarafından belirlenecektir.

Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedefin belirlenmesine özen gösterilecektir.

Ayrıca izleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimine verilecek, hedefler belirlenirken, her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu olmamakla birlikte her birim mutlaka en az bir hedef için, sorumlu veya işbirliği yapılacak birim olarak belirlenecektir. Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilecektir.



5.c. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

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.

Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda ve nitelikte sonuç ve çıktı göstergelerine, ayrıca üst politika belgelerinde stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerinin bulunması durumunda bu göstergelere öncelikle yer verilecektir.

Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinin başlangıç (mevcut) değerleri tespit edilecek ve planın her yılına ait hedeflenen değerler ile birlikte yer alacaktır. Mevcut değerler ve performans gösterge verileri, ilgili/sorumlu birimlerden SGDB tarafından yapılacak yazışmalarla temin edilecektir.

5.d. Stratejilerin Belirlenmesi

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

Stratejiler hedeflere yönelik belirlenecek, bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla üç tanesine planda yer verilecek, stratejiler oluşturulurken üniversitenin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulacaktır. Aynı zamanda stratejiler, hedeflerin eylem planı kapsamında hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizecektir.

Ayrıca GZFT analizinde tespit edilen üniversitenin güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z), dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretiminde kullanılabilir.

5.e. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi

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.

Risk analizine ilişkin detaylı çalışmalar Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilecek olmakla birlikte stratejik plan kapsamında Üniversitemizin asgari seviyede hedefine ilişkin risk ifadesi, açıklaması ve kontrol faaliyetleri belirlenecektir.

Hedef risklerinin belirlenmesinde ve analizinde temelde iç kontrol bağlamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmalarından yararlanılacaktır. Bununla birlikte durum analizi bulguları ile iç denetim raporları da dikkate alınacaktır.

Risk değerlendirmesi sonucunda;



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

Risk analizi çalışmaları, sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilmesi gereken bir döngüdür. Bu doğrultuda risk analizi çalışmaları iç kontrol sistemi çerçevesinde düzenli olarak yapılacak, risk analizi çalışmalarının stratejik planın eylem planı ve performans programı hazırlıklarında da kullanılması sağlanacaktır.

5.f. Maliyetlendirme

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.

Belirlenen hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyeti tespit edilecek ve Üniversitemiz tahmini kaynağı ile karşılaştırılacaktır. Öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda aşağıdaki yöntemler izlenebilecektir:

Hedef ve stratejilerin;

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

Ayrıca önceliklendirmede; başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri esas alınacaktır.

6. STRATEJİK PLANIN UYGULANMASI

6.a. Eylem Planının Hazırlanması

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.

Faaliyetler; gereklilik, tutarlılık, etkinlik, verimlilik, faydalılık ve sürdürülebilirlik kriterleri dikkate alınarak geliştirilir.



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 planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon SGDB tarafından sağlanacak, harcama birimleri ise kendi sorumluluklarında bulunan hedeflere ilişkin faaliyet ve alt faaliyetleri işbirliği yapacağı birimlerle birlikte oluşturacak, uygulayacak, izleme ve değerlendirmesini gerçekleştirecektir.

Eylem planı hazırlıkları stratejik plan hazırlık süreciyle eşzamanlı bir biçimde yürütülecek, stratejik planın hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi aşamasında Eylem Planı Tablosu da hazırlanmaya başlanacaktır (Ek-4). Kalkınma Bakanlığı tarafından üniversiteye gönderilen stratejik plan değerlendirme raporundaki hususlar dikkate alınarak stratejik planın yanı sıra eylem planına da son şekli verilecek, eylem planı nihai stratejik planla birlikte Kalkınma Bakanlığına gönderilecektir.

Ayrıca eylem planı stratejik plan ile aynı dönemi kapsayacak şekilde hazırlanacaktır.

SGDB koordinasyonunda hazırlanan eylem planları yönlendirme kurulunun uygun görüşünü müteakip rektörün onayına sunulacak, eylem planları her yıl rektörün onayıyla uygulamaya konulacaktır. Revize edilen eylem planı Ocak ayı sonuna kadar, stratejik planın güncellenmesi durumunda ise eylem planı da en geç bir ay içerisinde güncellenerek Kalkınma Bakanlığına gönderilecektir.

7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk rektördedir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, ilgili hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; harcama birimlerinden hedeflere ilişkin alınan gerçekleşme değerlerinin toplulaştırılması ve Rektöre sunulması ise SGDB'nin sorumluluğundadır.

İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınacak ve ilgili mercilere sunulacaktır. Raporlama, izleme faaliyetinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanacaktır.

İlgili döneme ilişkin raporların hazırlanmasıyla birlikte Rektör başkanlığında, Rektör Yardımcıları ve harcama yetkilileri ile SGDB birim yöneticisinin de katılımlarıyla, altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise izleme ve değerlendirme toplantıları yapılacaktır. Bu toplantıların sonucunda Rektör, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyacak ve ilgili birimleri görevlendirebilecektir. İzleme ve değerlendirme toplantıları, ihtiyaca göre üniversitenin belirleyeceği daha sık dönemlerde de gerçekleştirilebilir. Bu süreçte hazırlanacak raporların Rektör başkanlığında yapılacak izleme/izleme ve değerlendirme toplantılarından önce hazırlanması gerekmektedir.

Yeni plan dönemi çalışmalarına başlamadan hazırlanan yılsonu izleme ve değerlendirme raporu, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınacak, stratejik plan dönemi



T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



sonunda hazırlanan yılsonu izleme ve değerlendirme raporu “stratejik plan sonuç raporu” olarak adlandırılacaktır.

İdeal bir değerlendirmenin, üniversite dışından bağımsız bir değerlendirici tarafından yapılması gerekmektedir birlikte Türkiye’de kamu idareleri için uygulanabilir olan durum, üniversite dışından bir değerlendirici yerine üniversitelerin harcama birimleri tarafından öz değerlendirme çalışmalarının yapılmasıdır. Bu süreçte SGDB, harcama birimlerinden sorumlu oldukları hedefler bazında izleme ve değerlendirme raporlarını hazırlamasını isteyecek, harcama birimleri bu raporları SGDB’ye belirtilen süre içerisinde gönderecektir. SGDB harcama birimlerinden gelen raporları, kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirecektir.

İç denetim birimlerinin ilgili mevzuatı uyarınca üniversitenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu değerlendirme görevi bulunması nedeniyle izleme ve değerlendirme raporunun nihai hale getirilmesinde iç denetim bulgularından da yararlanılacaktır.

Komisyon tarafından izleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken hususların ayrıntılı ve sistematik bir biçimde tasarlanmasına karar verilir ise ayrıca “izleme ve değerlendirme planı” da hazırlanabilecektir.

8. STRATEJİK PLANIN SUNULMASI

Stratejik plan taslağı, Rektörün onayını takiben değerlendirilmek üzere Kalkınma Bakanlığına gönderilecek, Kalkınma Bakanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılacaktır.

Stratejik plan, Kalkınma Bakanlığına değerlendirilmek üzere gönderilecek olan ve kamuoyuna açıklanacak olanlar olmak üzere iki farklı şablonda hazırlanacaktır. Kalkınma Bakanlığında değerlendirilmek üzere gönderilecek ve kamuoyuna açıklanacak şablona dair detaylar Ek-5’te sunulmuştur. Bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmayacak, alt amaçlar, alt hedefler, tedbir ve tema gibi kavramlara da yer verilmeyecektir.



Ek-2 Hedef Kartı Örneği

Amaç	*A6: Kurumsal kapasite iyileştirilecektir.									
Hedef	*H6.1: Üniversitenin mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.									
Sorumlu Birim	(Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan tek bir birime yer verilir.) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	(Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir.) -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı -Personel Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)**	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2016)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı***	Raporlama Sıklığı****	
*PG6.1.1: Dış denetim raporlarındaki bulgu sayısı	50	90	85	75	60	50	40	6 ayda bir	6 ayda bir	
*PG6.1.2: İç kontrol eylem planının tamamlanma oranı (%)	30	0	30	60	80	100	-	3 ayda bir	6 ayda bir	
*PG6.1.3: Mali yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti (Kişi*Gün)	20	50	50	60	60	60	60	6 ayda bir	6 ayda bir	
Riskler	(Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek en fazla beş temel riske yer verilir.) • Kurumsal kültür ve kurumsal hafızanın yeterince oluşturulamaması • Stratejik yönetim araçlarının yeterince benimsenmemesi • Bürokraside değişime karşı gösterilen direnç									
Stratejiler	(Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik en fazla üç stratejiye yer verilir.) • Kalkınma ve Maliye Bakanlıklarıyla işbirliği artırılabilecektir. • Etkin bir izleme değerlendirme sistemiyle stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının birimler düzeyinde sahipliği artırılabilecektir.									
Maliyet Tahmini	(Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.) 4.000.000 TL									
Tespitler	(Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan en fazla beş tanesine maddeler halinde yer verilir.) • İş akış süreçleri ve iş tanımları belirli olmaması • Mali yönetim konusunda eğitim ihtiyacının olması • Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının çokluğu • İç kontrol bağlamında yeterli çalışmaların yapılmaması • İzleme ve değerlendirme sisteminin etkisizliği									
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.) • Kamu mali yönetiminin beşeri kaynak altyapısının nitelik ve nicelik olarak güçlendirilmesi (OVP 2016-2018, 169. madde) • İç kontrol çalışmalarının başlatılması ve iş akış süreçleriyle iş tanımlarının belirlenmesi • Sayıştay raporlarında mali yönetime ilişkin bulgu sayısının azaltılması • İzleme ve değerlendirme sisteminin yöneticilere ve çalışanlara farklı düzeylerde bilgi sunacak bir yapıda oluşturulması									

* 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 gerçekleşmelerin sorumlu birimlerce izleneceği dönemleri gösterir.

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



Ek-3 Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

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

*Üst politika belgeleri analizinde sadece ihtiyaçlar/gelişim alanları sütunu doldurulacaktır.

Ek-4 Eylem Planı Tablosu

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						
	F1.1.1.2						
F1.1.2	-						
F1.1.3	-						

* Faaliyetlerde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Örneğin F1.1.1.2 şeklinde ifade edilen bir faaliyet, birinci amacın birinci hedefinin ikinci faaliyetinin ikinci alt faaliyetini ifade etmektedir. Faaliyetler doğrudan hedefle ilişkilendirilecek bir biçimde numaralandırılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılamaz.

** Bir faaliyet, alt faaliyetlere ayrılıyorsa en az iki alt faaliyete; alt faaliyetlere ayrılmıyorsa sadece ilgili faaliyete yer verilir.



Ek-5 Stratejik Plan Şablonu

	Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar	Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
REKTÖR SUNUŞU	-	Azami bir sayfa
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Azami iki sayfa	
DURUM ANALİZİ	Sayfa sınırlaması bulunmamaktadır.	Azami 15 sayfa
• Kurumsal Tarihçe	Özet bilgilere yer verilir.	Özet bilgilere yer verilir.
• Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Özet bilgilere yer verilir.	Özet bilgilere yer verilir.
• Mevzuat Analizi	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 2)	Özet bilgilere yer verilir.
• Üst Politika Belgelerinin Analizi	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 3)	Özet bilgilere yer verilir.
• Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Özet bilgilere yer verilir. (Tablo 4)	Özet bilgilere yer verilir. (Tablo 4)
• Paydaş Analizi	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 5, Tablo 6)	Özet bilgilere yer verilir.
Kuruluş İçi Analiz	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 8)	Özet bilgilere yer verilir. (Tablo 8)
• Akademik Faaliyetler Analizi	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 9)	Özet bilgilere yer verilir.
• Yükseköğretim Sektörü Analizi	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 10, Tablo 11)	Özet bilgilere yer verilir.
• GZFT Analizi	Özet bilgilere yer verilir. (Tablo 12)	Özet bilgilere yer verilir. (Tablo 12)
• Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Sadece Tablo 14'e yer verilir.	-
GELECEĞE BAKIŞ	Azami iki sayfa	
• Misyon	✓	✓
• Vizyon	✓	✓
• Temel Değerler	✓	✓
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Detaylı bilgilere yer verilir. (Tablo 15)	Özet bilgilere yer verilir.
STRATEJİ GELİŞTİRME	Her bir hedef için bir hedef kartı Her bir hedef kartı azami bir sayfa	
• Amaç ile Hedef Kartları	Tablo 17, Tablo 18	Tablo 17, Tablo 18
• Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	Tablo 21	-
• Maliyetlendirme	Tablo 22	Tablo 22
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Azami iki sayfa	

Şablondaki tablo atıfları Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberindeki standart tablolardır. Bu tablolar planda kullanılacaktır.