

The cover features three blue, 3D-rendered spheres of varying sizes. The largest sphere is at the top right, a medium-sized one is in the center, and the smallest one is at the bottom right. Two thin, light blue lines originate from the top left and extend diagonally across the page, one passing behind the top sphere and the other passing behind the middle sphere.

# **YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ**

**2022-2026 STRATEJİK PLANI  
HAZIRLIK PROGRAMI**

**Mayıs 2021**

## İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ.....	2
2. TANIMLAR .....	3
3. AMAÇ, KAPSAM VE DAYANAK .....	4
3.1. Amaç .....	4
3.2. Kapsam .....	4
3.3. Dayanak .....	4
4. YÖNTEM VE SÜREÇ .....	5
4.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	5
4.2. Durum Analizi.....	8
4.3. Geleceğe Bakış.....	10
4.4. Farklılaşma Stratejisi.....	12
4.5. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi ...	13
4.6. Rektör.....	15
4.7. Eylem Planları.....	15
4.8. İzleme ve Değerlendirme .....	16
4.9. Stratejik Planın Sunulması .....	17
5. HAZIRLIK PROGRAMI ZAMAN ÇİZELGESİ.....	18
6. STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU ve STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ.....	21
6.1. Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri .....	21
6.2. Stratejik Planlama Ekibi Üyeleri.....	22

## ŞEKİLLER

Şekil 1 Süreç Yönetimi.....	8
Şekil 2 Durum Analizi Süreci .....	10
Şekil 3 Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci .....	11
Şekil 4 Farklılaşma Stratejisi Süreci.....	13
Şekil 5 Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki.....	14
Şekil 6 Strateji Geliştirme Süreci .....	15
Şekil 7 İzleme ve Değerlendirme Süreci .....	16
Şekil 8 Stratejik Plan Şablonu .....	17

## GİRİŞ

Toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı; paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan; ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren; idari, mali ve bilimsel açıdan özerk niversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması için üniversitelerin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri önem arz etmektedir.

Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde üniversitelerde uygulanmakta olan stratejik yönetim süreci; üniversitelerin orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi, bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir.

Üniversiteler diğer kamu idarelerinden farklı bir sektörü oluşturmaktadır. Aynı hizmeti sunan birden fazla aktör (niversite) varsa, aralarında bir farklılaşma çabası da kaçınılmaz olacaktır. Ancak bu farklılaşma, özel sektör işletmeleri gibi kr etme amacı güden doğrudan rekabetçi stratejiler yerine üstünlük sağlama veya tercih edilme mücadelesinde başvurulan dolaylı yaklaşımlar şeklinde olmaktadır. Bu zellik, bir yandan kamu idareleri tarafından kullanılan geleneksel planlama yaklaşımlarını, diğer yandan özel sektör işletmeleri tarafından geliştirilen rekabet stratejisi ve kıyaslama yaklaşımlarını yükseköğretim sektörüne özgü bir şekilde birlikte ele almayı gerektirmektedir.

Yukarıda bahsi geçen ilkeler çerçevesinde; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi gereğince niversitemiz tarafından 2017-2021 Stratejik Planı hazırlanmış olup uygulanmaktadır. Söz konusu kanun hükmüne istinaden; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsemiş olduğumuz temel değerler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonumuzun belirlenmesi, stratejik amaç ve hedeflerimizin saptanması, performans programı ve önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda faaliyetlerimizin ölçülmesi ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesinin yapılması amacıyla tüm paydaşlarımızın katılımı sağlanarak 2022-2026 Stratejik Planımızın hazırlıkları genelgenin yayınlanması ile başlamıştır.

Üniversitemizin 2022-2026 Stratejik Planı Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve niversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi çerçevesinde tüm paydaşların katılımı ile bu program dahilinde hazırlanacaktır.

## TANIMLAR

**Eylem Planı:** Üniversitenin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren plandır.

**Faaliyet:** Belirli bir amaca ve hedefe yönelen, başlı başına bir bütünlük oluşturan, yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmetlerdir.

**Harcama Birimi:** Ödenek gönderme belgesi ile kendisine ödenek gönderilen fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, araştırma ve uygulama merkezi ve bölümlerden oluşan akademik birimler ile genel sekreterlik ve daire başkanlıkları gibi idari birimlerdir.

**Hazırlık Programı:** Stratejik plan hazırlık sürecinin aşamalarını, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetleri, bu aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesini, bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler ile stratejik planlama ekibi üyelerinin isimlerini içeren ve stratejik planlama ekibi tarafından oluşturulan programdır.

**Hedef Kartı:** Amaç ve hedef ifadeleri ile performans göstergelerini, gösterge değerlerini, göstergelerin hedefe etkisini, sorumlu ve işbirliği yapılacak birimleri, riskleri, stratejileri, maliyetleri, tespitler ve ihtiyaçları içeren karttır.

**Performans Göstergesi:** Stratejik planda hedeflerin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçlardır.

**Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı:** Üniversitelerde stratejik plan çalışmalarının koordinasyonundan sorumlu birimdir.

**Strateji Geliştirme Kurulu:** Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri, genel sekreter ve ihtiyaç duyması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerden oluşan kuruldur.

**Stratejik Plan Değerlendirme Raporu:** İzleme tabloları ile değerlendirme sorularının cevaplarını içeren ve her yıl Şubat ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur.

**Stratejik Plan Genelgesi:** Stratejik plan hazırlık çalışmalarını başlatan, Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin isimlerini içeren ve Rektör tarafından yayımlanan genelgedir.

**Stratejik Plan Gerçekleşme Raporu:** Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporudur.

**Stratejik Plan İzleme Raporu:** Stratejik plandaki performans göstergelerine ilişkin Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenmesine imkân veren ve her yıl Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur.

**Üst Politika Belgeleri:** Kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleridir.

## **AMAÇ, KAPSAM VE DAYANAK**

### **Amaç**

Hazırlık Programının temel amacı; Üniversitemizin 2022-2026 dönemini kapsayacak Stratejik Planının hazırlanma sürecinin planlanmasıdır. Bu sayede, stratejik planlamanın öneminin kavranması, tüm faaliyetlerimizde kalite ve başarının sağlanması, kaynaklarımızın Üniversitemizin ortaya koyduğu amaç ve hedeflerine ulaşmada etkin, etkili ve ekonomik olarak kullanımının sağlanması, stratejik planlama kültürünün benimsenmesinin sağlanması ve 2022-2026 yıllarını kapsayacak olan stratejik planının, hazırlık sürecine dahil olan iç ve dış tüm paydaşlarımızın süreci takip etmesinin sağlanması hedeflenmektedir.

### **Kapsam**

Hazırlık programı, Yozgat Bozok Üniversitesi 2022-2026 Stratejik Planının hazırlık sürecini kapsamaktadır.

### **Dayanak**

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,
- ✓ Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ,
- ✓ Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır
- ✓ Kurumsal mevzuatımız.

## YÖNTEM VE SÜREÇ

2022-2026 Stratejik Planı tüm paydaşların katkısı alınarak, mevzuat düzenlemeleri ve stratejik planlama rehberine göre ve bu programda belirlenen takvime uygun olarak aşağıda belirlenen süreç dahilinde hazırlanacaktır.

### Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Üniversitemiz 2022-2026 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları, Rektör tarafından 05/03/2021 tarihli ve E-33787475-840-9121 sayılı genelgenin tüm birimlerde yayımlanması ile sahiplenilmiş ve başlamıştır. Söz konusu genelge ile Üniversite Yönetim Kurulu üyelerinden Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur. Ayrıca, Strateji Geliştirme Kurulunun 22/04/2021 tarihli kararı ile Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. Gerekli görüldüğü takdirde söz konusu ekip tarafından alt çalışma grupları oluşturulacaktır. Üniversitemizin 2022-2026 Stratejik Planı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda hazırlanacaktır.

#### Eğitim İhtiyacı:

Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı Stratejik Planlama Ekibi tarafından değerlendirilmiştir. 11 Mart 2021 tarihinde Üniversitemiz personeline Strateji Geliştirme Daire Başkanı tarafından Stratejik Planlama Eğitimi verildiği, söz konusu eğitimin Boysis Akademik ortamında kayıtlı bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, ekip üyeleri ile yapılan toplantıda; daha önceki stratejik plan çalışmalarında bulunan ve bu konuda tecrübeli üyelerin bir kısmının bu stratejik planlama sürecinde de bulunduğu, stratejik planlama rehberinin de üyelere yeterince bilgi sunduğu, ayrıca bir eğitime ihtiyaç bulunmadığı, ileriki aşamalarda eğitime ihtiyaç doğması halinde alanında uzmanlarca eğitim verilmesinin sağlanabileceği görüşülerek değerlendirilmiştir.

Stratejik planlama sürecine katılacak temel aktörler ve üstlenilecek işlevler Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberine göre belirlenmiştir. Söz konusu rehber gereğince stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır:

#### Rektör

Rektör, stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle duyurur. Genelgede stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;

- ✓ Çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı
- ✓ Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu

- ✓ Çalışmaların Strateji Geliştirme daire Başkanlığı (SGDB) koordinasyonunda yürütüleceği
- ✓ Stratejik planlama ekibine harcama birimlerinde üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.

Rektör, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, üniversitenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. Rektör, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütebilir ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

Stratejik planı onaylamasını müteakip uygun görmesi halinde akademik ve idari birimlerin eylem planı hazırlaması kararını verebilir. Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar.

Stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.

Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

### **Strateji Geliştirme Kurulu**

Strateji Geliştirme Kurulu, Rektörün başkanlığında üniversite yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreterden oluşur. Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Stratejik Plan Genelgesinde yer verilir. 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'nin 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'nin plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, stratejik planlama ekibine ve harcama birimlerine aktarması gerekir. SGDB 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; 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.

Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGDB yöneticisi vekâlet edebilir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur.

## **Harcama Birimleri**

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

Stratejik planlama ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulabilir. İlgili harcama birimi yöneticisince bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı sağlanır.

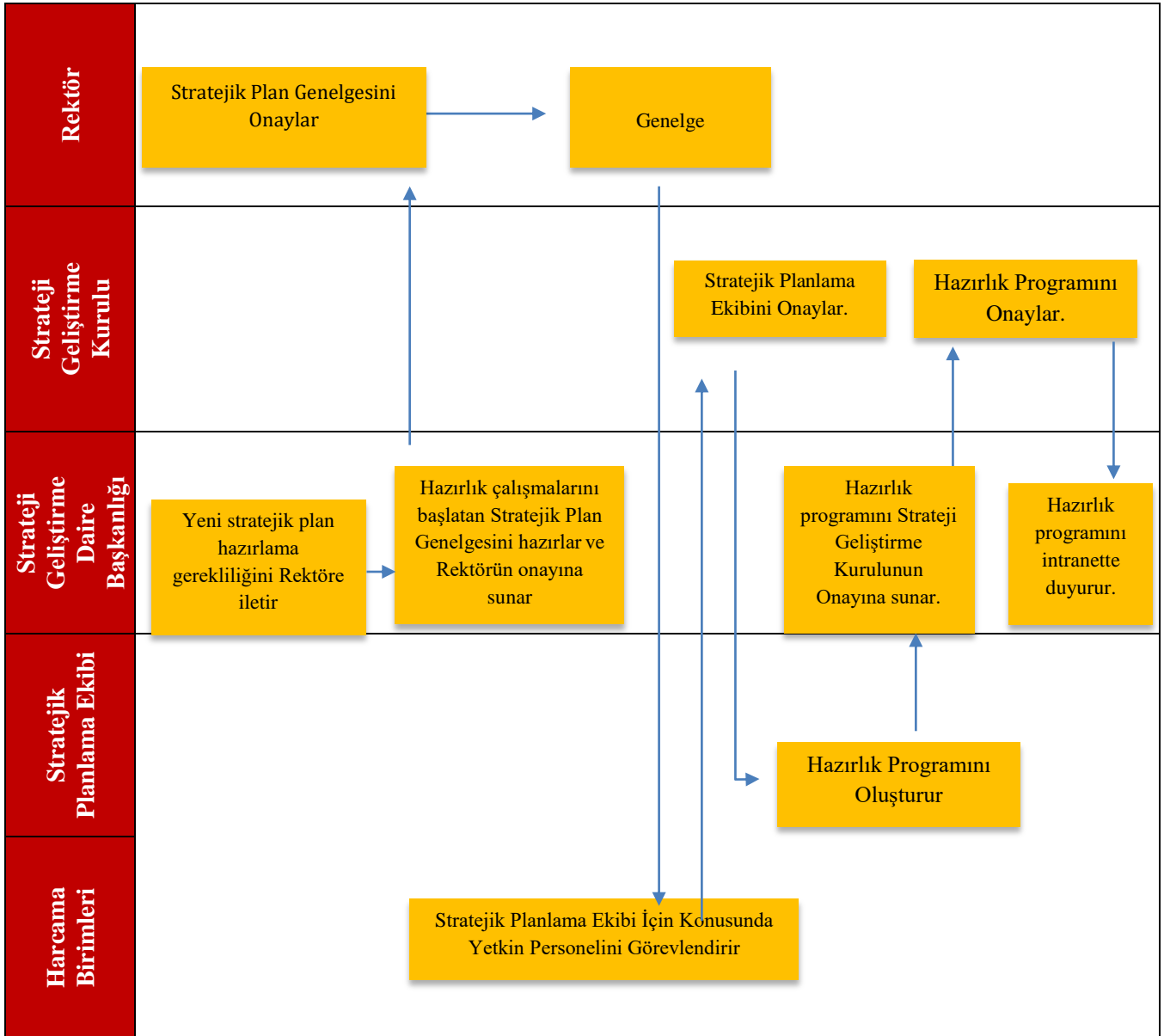
Ayrıca harcama birimleri, Rektörün belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

## **Stratejik plan hazırlık aşamaları;**

- ✓ Durum Analizi,
- ✓ Geleceğe Bakış,
- ✓ Farklılaşma Stratejisi,
- ✓ Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi İle Stratejilerin Belirlenmesi,
- ✓ Eylem Planları,
- ✓ Stratejik Planın Uygulanması: İzleme ve Değerlendirme
- ✓ Stratejik Planın Sunulması



Şekil 1 Süreç Yönetimi



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

Stratejik planlama ekibi, gerekli görülmesi durumunda alt çalışma grupları oluşturmak suretiyle durum analizi çalışmalarını yürütür. Alt çalışma grupları stratejik planlama ekibi üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulur.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

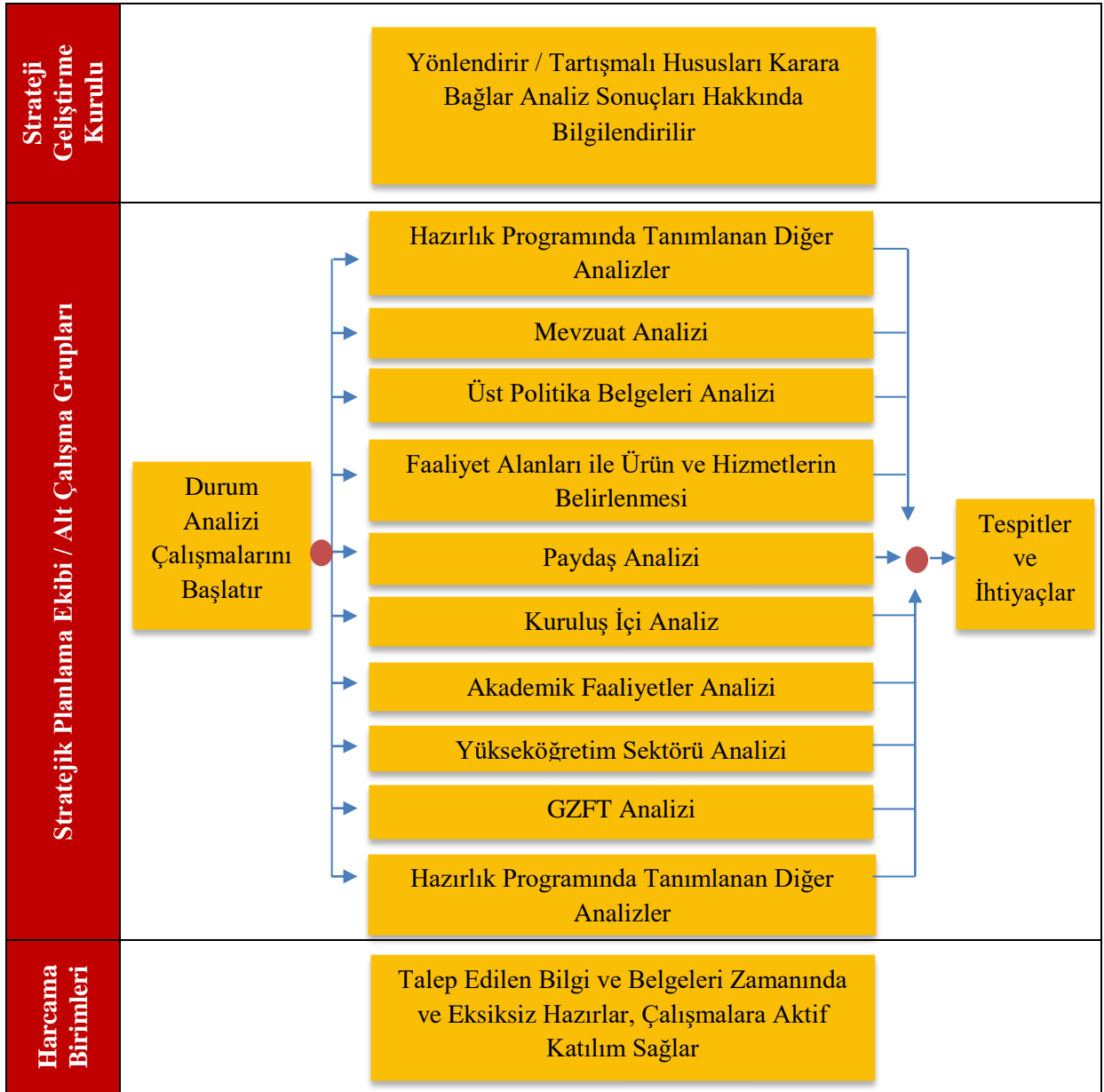
- ✓ Kurumsal tarihçe
- ✓ Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- ✓ Mevzuat analizi
- ✓ Üst politika belgeleri analizi
- ✓ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- ✓ Paydaş analizi
- ✓ Kuruluş içi analiz
- ✓ Akademik faaliyetler analizi
- ✓ Yükseköğretim sektörü analizi
- ✓ 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 1’de gösterildiği gibi, üniversitenin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyarak vizyona ulaşmak için gerekli ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur.

Şekil 2 Durum Analizi Süreci



## 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.

Üniversitelerin geleceğe bakış bildirimlerinde netlik sağlamanın faydaları şöyle sıralanabilir:

- ✓ Planlar arasında devamlılığı sağlaması: Her stratejik plan döneminde geliştirilen amaç ve hedeflerin birbirinin devamı veya tamamlayıcısı olarak vizyona doğru ilerleme sağlamasında yönlendirici olur.

- ✓ Tutarlılıkları önlemesi: Hazırlanan stratejik planların kendi içinde tutarlı olmasını sağlar. Geçmiş ve gelecek dönemdeki planların birbirleriyle çelişkili olma ihtimalini azaltır.
- ✓ Günü kurtarma yerine uzun vadeli perspektif sağlaması: Kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlar.

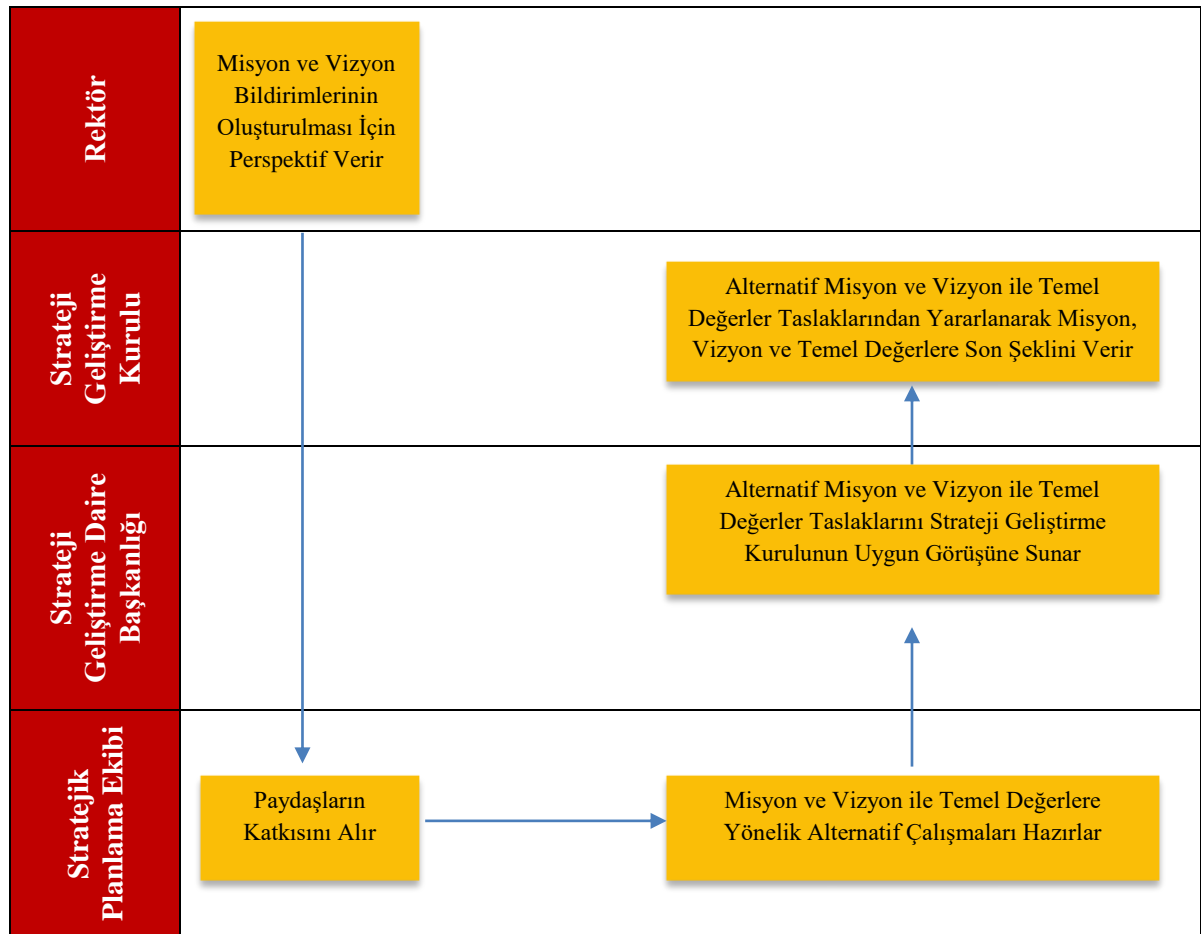
Üniversitelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişi Rektördür. Rektör, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.

Geleceğe bakış, üniversitenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup 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?

Rektör tarafından Strateji Geliştirme Kurulu ve stratejik planlama ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekir.

**Şekil 3 Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci**



## 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 içerisindedir. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi, büyük ölçüde üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi; Yükseköğretim Kurulu, Cumhurbaşkanlığı 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.

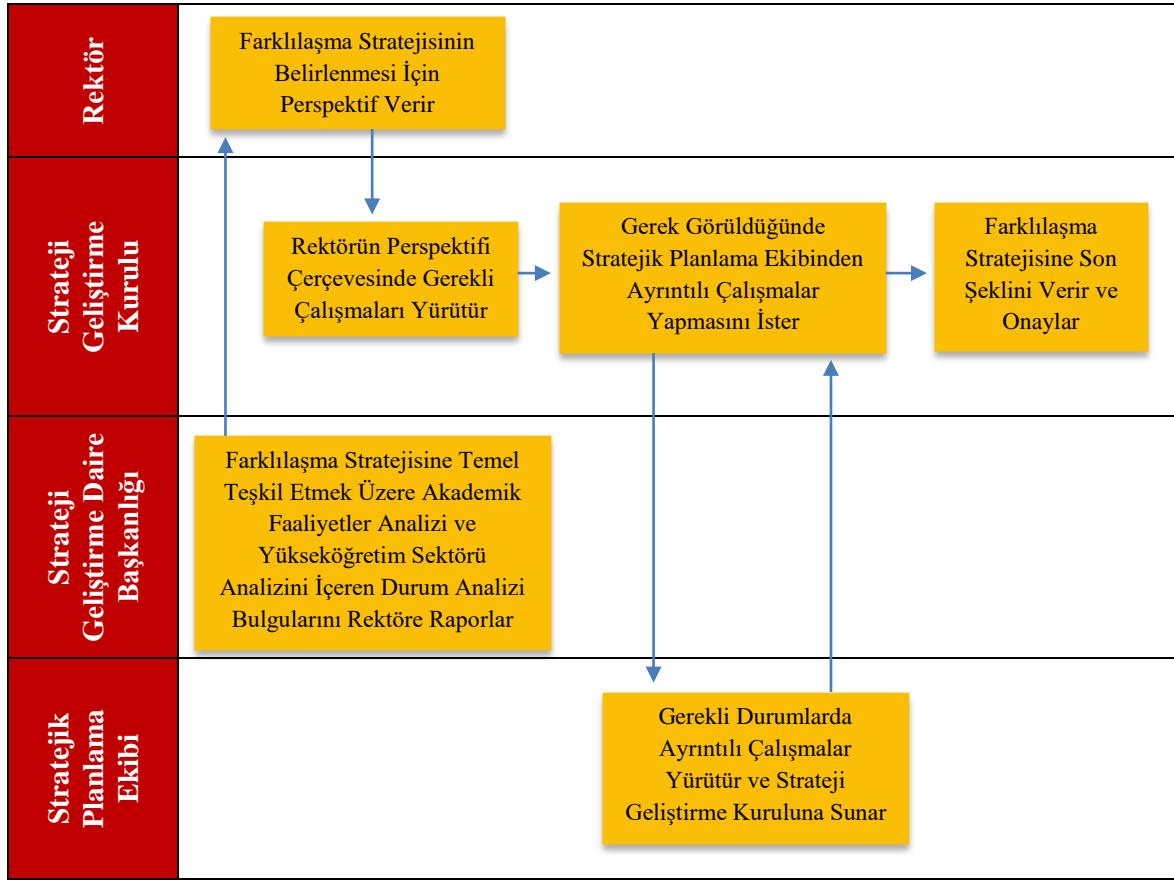
Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi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

**Şekil 4 Farklılaşma Stratejisi Süreci**

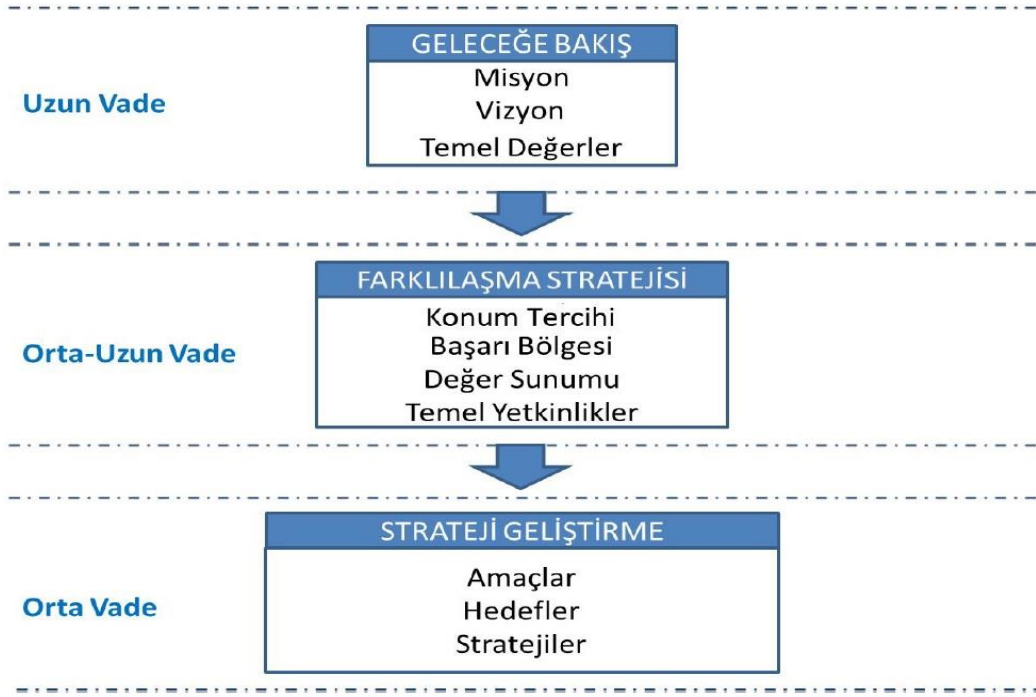


### **Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi**

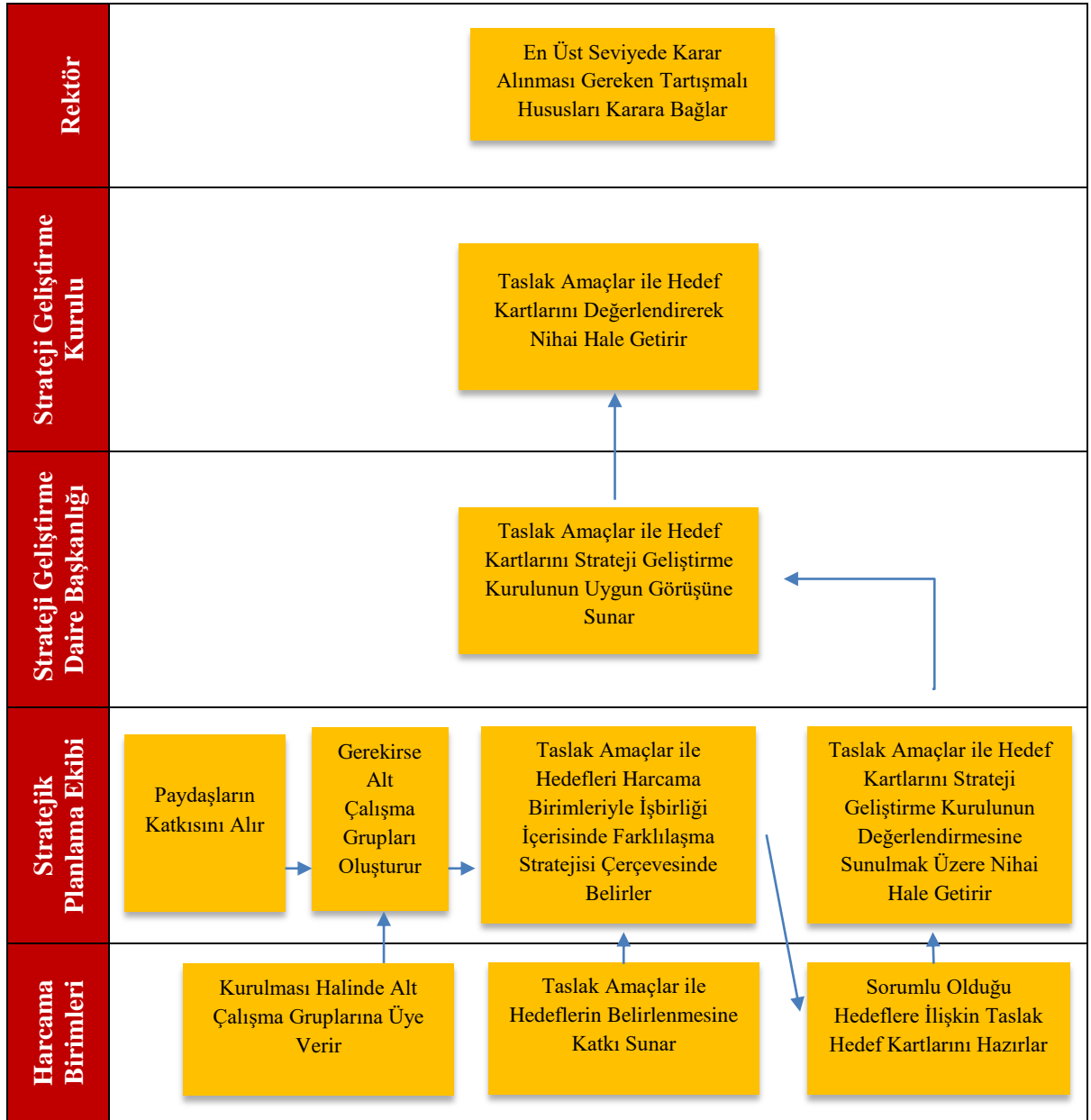
Strateji geliştirme, üniversitenin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışımı yansıtır. Üniversitenin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak amaçlar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

Taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için hedef kartları oluşturulur. SGDB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Kurulunca nihai hale getirilir.

**Şekil 5 Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki**



**Şekil 6 Strateji Geliştirme Süreci**



## Eylem Planları

Eylem planı üniversitenin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetleri, bu faaliyetlerden sorumlu ve ilgili birimler ile bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren plandır. Eylem planının gerçekleşme sonuçları izleme ve değerlendirmeye temel teşkil eder.

Üniversitenin stratejik planının onaylanmasına müteakip üniversite birimlerince (fakülte, yüksekokul, enstitü, merkezler vb.) eylem planı hazırlanıp hazırlanmaması kararını vermeye Rektör yetkilidir. Bu çerçevede Rektör, belirli sayıda birimden eylem planı hazırlamasını talep edebileceği gibi bütün birimlerin de eylem planı hazırlaması kararı verebilir.



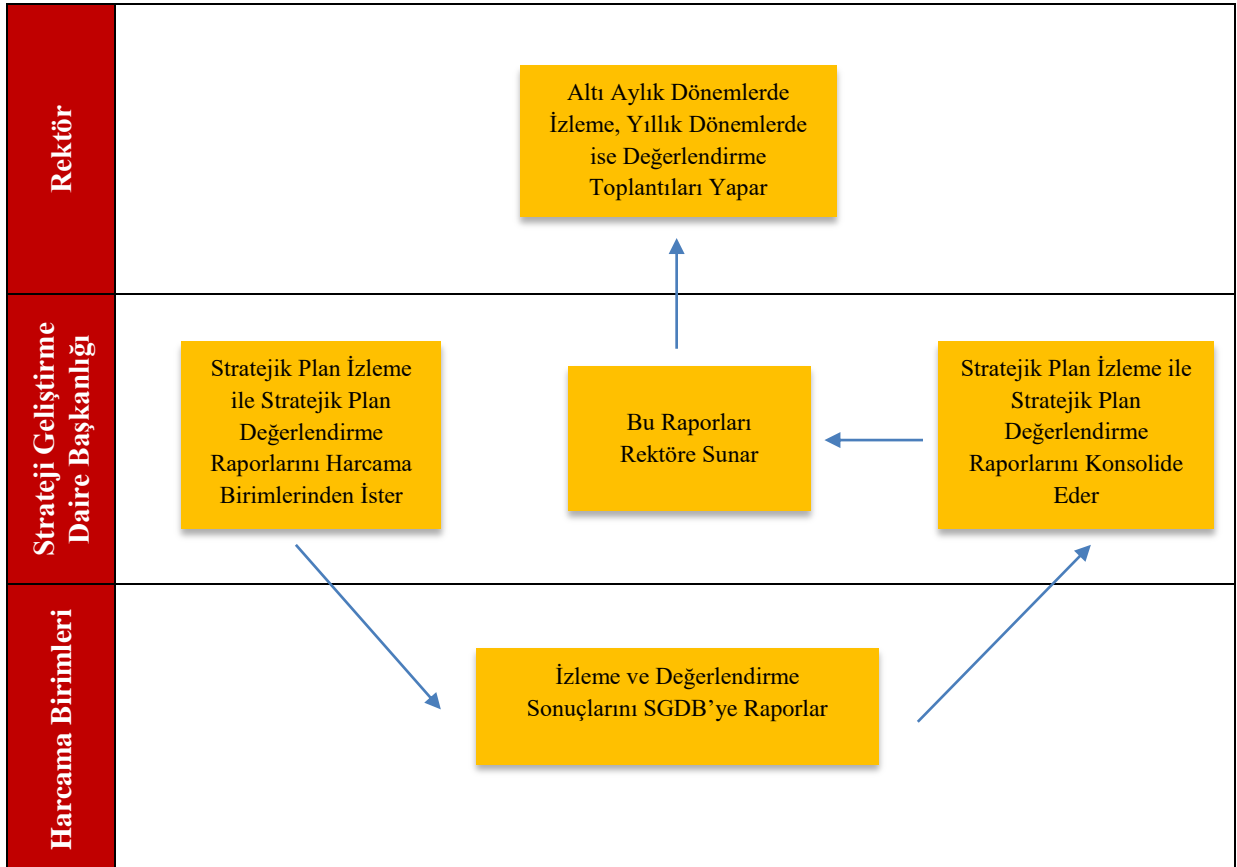
## İzleme ve Değerlendirme

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, 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.

Değerlendirme ise 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.

Şekil 7 İzleme ve Değerlendirme Süreci



## Stratejik Planın Sunulması

Stratejik plan taslağı, Rektörün onayını takiben değerlendirilmek üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılır ve plan Rektör onayıyla yürürlüğe konulur.

Üniversitelerce hazırlanacak stratejik planlar, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına değerlendirilmek üzere gönderilecek olanlar ve kamuoyuna açıklanacak olanlar olmak üzere iki farklı şablonda sunulur. Bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmaz. Alt amaçlar, alt hedefler, tedbir ve tema gibi kavramlara yer verilmez.

Bu şablonda yer alan ve Rehber içerisinde detaylandırılmayan “Bir Bakışta Stratejik Plan” bölümünde misyon, vizyon, temel değerler ile amaç ve hedeflere yer verilir. Hedef kartlarında yer alan performans göstergelerinden sonuç ve politika odaklı olan ve üniversitenin faaliyet alanına ilişkin önem attığı 5 ila 15 arasında gösterge ise temel performans göstergesi olarak belirlenir ve buna “Temel Performans Göstergeleri” bölümünde yer verilir.

### Şekil 8 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
Bir Bakışta Stratejik Plan	-	Azami iki sayfa
Temel Performans Göstergeleri	Azami bir sayfa	
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır Azami iki sayfa	
Durum Analizi	Sayfa sınırlaması bulunmamaktadır	Azami 20 sayfa
• Kurumsal Tarihçe	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir
• Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir
• Mevzuat Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir (Tablo 2)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir
• Üst Politika Belgeleri Analizi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir (Tablo 3)	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir

## HAZIRLIK PROGRAMI ZAMAN ÇİZELGESİ

SÜREÇ ADI	SIRA	YÜRÜTÜLECEK FAALİYETLER	SORUMLULAR	BİTİŞ TARİHİ
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	1	Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğinin Rektöre iletilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mart 2021
	2	Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanması ve Rektörün onayına sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mart 2021
	3	Stratejik Plan Genelgesinin onaylanması	Rektör	Mart 2021
	4	Stratejik planlama ekibinin onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu	Nisan 2021
	5	Hazırlık programının oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021
	6	Hazırlık programının Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mayıs 2021
	7	Hazırlık programının onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu	Mayıs 2021
	8	Hazırlık programının internette duyurulması ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mayıs 2021
DURUM ANALİZİ	9	Kurumsal tarihçe	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021
	10	Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021
	11	Mevzuat analizi	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021
	12	Üst politika belgeleri analizi	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021
	13	Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021
	14	Paydaş analizi	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021
	15	Kuruluş içi analiz	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021
	16	Akademik faaliyetler analizi	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021
	17	Yükseköğretim sektörü analizi	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021
18	Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi	Stratejik Planlama Ekibi	Mayıs 2021	
GELECEĞE BAKIŞ	19	Misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verilmesi	Rektör	Haziran 2021
	20	Misyon ve vizyon ile temel değerlere yönelik alternatif çalışmaların hazırlanması	Stratejik Planlama Ekibi	Haziran 2021
	21	Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarının Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Haziran 2021
	22	Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarından yararlanarak misyon, vizyon ve temel değerlere son şeklinin verilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	Haziran 2021

**FARKLILAŞMA STRATEJİSİ**

23	Farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere akademik faaliyetler analizi ve yükseköğretim sektörü analizini içeren durum analizi bulgularının Rektöre raporlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Haziran 2021
24	Farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verilmesi	Rektör	Haziran 2021
25	Rektörün perspektifi çerçevesinde gerekli çalışmaların yürütülmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	Haziran 2021
26	Gerek görüldüğünde stratejik planlama ekibinden ayrıntılı çalışmalar yapmasının istenmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	Haziran 2021
27	Gerekli durumlarda ayrıntılı çalışmaların yürütülmesi ve Strateji Geliştirme Kuruluna sunulması	Stratejik Planlama Ekibi	Haziran 2021
28	Farklılaşma stratejisine son şeklinin verilmesi ve onaylanması	Strateji Geliştirme Kurulu	Haziran 2021
29	Gerekirse alt çalışma grupları oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi	Haziran 2021
30	Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verilmesi	Harcama Birimleri	Haziran 2021
31	Taslak amaçlar ile hedeflerin belirlenmesine katkı sunulması	Harcama Birimleri	Haziran 2021
32	Taslak amaçlar ile hedeflerin harcama birimleriyle işbirliği içerisinde ve farklılaşma stratejisi çerçevesinde belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	Temmuz 2021
33	Sorumlu olduğu hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarının hazırlanması	Harcama Birimleri	Temmuz 2021
34	Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun değerlendirmesine sunulmak üzere nihai hale getirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	Temmuz 2021
35	Taslak amaçlar ile hedef kartlarının Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Temmuz 2021
36	Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	Temmuz 2021
37	Stratejik plana son şeklinin verilmesi	Rektör, Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Temmuz 2021
38	Değerlendirilmek üzere stratejik planın Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Temmuz 2021
39	Stratejik planın gözden geçirilerek onaylanması	Rektör, Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi	Eylül 2021
40	Stratejik planın internette duyurulması, TBMM Bütçe Komisyonuna, Sayıştay'a, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Ocak 2022

<b>İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>	41	Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Raporlarının harcama birimlerinden istenmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Her yılın Temmuz ve Ocak ayı
	42	İzleme ve değerlendirme sonuçlarının SGDB'ye raporlanması	Harcama Birimleri	Her yılın Temmuz ve Ocak ayı
	43	Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Raporlarının konsolide edilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Her yılın Temmuz ve Ocak ayı
	44	Raporların Rektöre sunulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Her yılın Temmuz ve Ocak ayı
	45	Altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantılarının yapılması	Strateji Geliştirme Kurulu	Her yılın Ağustos ve Şubat ayı
	46	Stratejik plan dönem sonunda Stratejik Plan Gerçekleşme Raporunun Hazırlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	2027 Yılı

# STRATEJİ GELİŞTİRME KURULU ve STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

## Strateji Geliştirme Kurulu Üyeleri

Rektör	Prof. Dr. Ahmet KARADAĞ
Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Şenol AKIN
Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Güngör YILMAZ
Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Yücel GÜNEY
Genel Sekreter V. (Raportör)	Prof. Dr. Uğur KÖLEMEN
Dış Hekimliği Fak. Dekanı	Prof. Dr. Nilüfer ÇELEBİ
Eğitim Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Tayip DUMAN
Fen-Edebiyat Fak. Dekanı	Prof. Dr. İsmail AKDENİZ
Hukuk Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Hasan İŞGÜZAR
İktisadi ve İdari Bil. Fak. Dekanı	Prof. Dr. Kürşad ZORLU
İlahiyat Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Abdulkadir DÜNDAR
İletişim Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Mustafa AKDAĞ
Mühendislik-Mimarlık Fak. Dekanı	Prof. Dr. Zakir TAŞ
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekan V.	Prof. Dr. Sevinç POLAT
Spor Bilimleri Fak. Dekan V.	Prof. Dr. Hayrettin GÜMÜŞDAĞ
Tıp Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Ferit ÇİÇEKÇİOĞLU
Turizm Fakültesi Dekanı (Uhde)	Prof. Dr. Güngör YILMAZ
Veteriner Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Zafer GÖNÜLALAN
Ziraat Fakültesi Dekanı	Prof. Dr. Yavuz GÜRBÜZ
Üye	Prof. Dr. Belgin COŞGE ŞENKAL
Üye	Prof. Dr. Şebnem EREN GÖK
Üye	Prof. Dr. Yüksel TAŞDEMİR

## Stratejik Planlama Ekibi Üyeleri

1. Prof. Dr. Şenol AKIN (Rektör Yardımcısı-Ekip Başkanı)
2. Prof. Dr. Uğur KÖLEMEN (Genel Sekreter V.)
3. Prof. Dr. İsmail AKDENİZ (Fen Edebiyat Fakültesi)
4. Prof. Dr. Nilüfer ÇELEBİ (Diş Hekimliği Fakültesi)
5. Prof. Dr. Mahmut AKIN (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi)
6. Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK (Eğitim Fakültesi)
7. Doç. Dr. Yekta KARADUMAN (Kenevir Araştırmaları Enstitüsü)
8. Doç. Dr. Serpil SAVCI (Mühendislik Mimarlık Fakültesi)
9. Doç. Dr. Mehmet TÖZLÜYURT (İlahiyat Fakültesi)
10. Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Kağan KATAR (Tıp Fakültesi)
11. Dr. Öğr. Üyesi Ramazan KURTOĞLU (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi)
12. Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ERTEM (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi)
13. Dr. Öğr. Üyesi Gülfinaz ÖZOĞUL (Yozgat M.Y.O.)
14. Dr. Öğr. Üyesi Hatice ÇİLSALAR SAGNAK (Eğitim Fakültesi)
15. Dr. Öğr. Üyesi Murat AY (Mühendislik Mimarlık Fakültesi)
16. Dr. Öğr. Üyesi Gülcan ŞANTAŞ (İktisadi ve İdari Bilimler
17. Dr. Öğr. Üyesi Bekir AYYILDIZ (Ziraat Fakültesi)
18. Dr. Öğr. Üyesi Gökçen AYDIN AKBUĞA (Sağlık Bilimleri Fakültesi)
19. Dr. Öğr. Üyesi İmran GARİP (Veteriner Fakültesi)
20. Öğr. Gör. Dr. Emre EKİNCİ (Yerköy Adalet M.Y.O.)
21. Öğr. Gör. Dr. Ferhat KARAKAYA (Rektörlük)
22. Öğr. Gör. Mert SOĞUKOLUK (Yerköy Adalet M.Y.O.)
23. Öğr. Gör. Mehmet Fatih KANOĞLU (Rektörlük)
24. Öğr. Gör. Özlem SAKLICA (Yozgat M.Y.O.)
25. Öğr. Gör. Hüseyin Serdar RAMAZANOĞLU (Rektörlük- Öğr. İşl. Dai. Başk. V.)
26. Daire Başkanı Hüsnü YILMAZ (Sağlık Kültür ve Spor Daire Başk.)
27. Daire Başkanı Alpaslan DOĞAN (Strateji Geliştirme Daire Başk.)
28. Daire Başkanı Eyyüp TANIŞ (Yapı İşleri ve Teknik Daire Başk.)
29. Daire Başkanı İbrahim ÖNAL (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başk.)
30. Daire Başkanı Abdullah Salih İPEK (Personel Daire Başk.)
31. Başmüdür Salih SEVİM (Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi)
32. Hukuk Müşaviri Av. Talip ERDOĞAN (Hukuk Müşavirliği)
33. Öğrenci Temsilcisi Fuat BÖLÜKBAŞI (Tıp Fak.)