# C:\Users\r.turkeli\Desktop\ASBU_LOGO_TR_330.png T.C.

**ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ**

**ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ**

**2025-2029 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK PROGRAMI**

# AĞUSTOS 2023

İÇİNDEKİLER

1. [GİRİŞ 3](#_bookmark0)
2. [Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Stratejik Planlama Modeli 4](#_bookmark1)
3. [AMAÇ 5](#_bookmark2)
4. [KAPSAM 5](#_bookmark3)
5. [DAYANAK 5](#_bookmark4)
6. [MODEL 5](#_bookmark5)
7. [YÖNTEM VE SÜREÇ 6](#_bookmark6)
8. [Stratejik Plan Hazırlık Süreci ve Hazırlık Programı 6](#_bookmark7)
   1. [Planın Sahiplenilmesi: Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Başlatıldığının](#_bookmark8)

[Duyurulması 6](#_bookmark8)

* 1. [Planlama Sürecinin Organizasyonu: Strateji Geliştirme Kurulu ,Stratejik Planlama](#_bookmark9) [Ekibinin ve Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması 6](#_bookmark9)
  2. [Stratejik Plan Hazırlama Takviminin Oluşturulması 7](#_bookmark10)

1. [Durum Analizi 7](#_bookmark11)
2. [Geleceğe Bakış 12](#_bookmark12)
3. [Farklılaşma Stratejisi 12](#_bookmark13)
4. [Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef Ve Performans Göstergesi İle Stratejilerin Belirlenmesi 12](#_bookmark14)
5. [İzleme ve Değerlendirme 13](#_bookmark15)

[EKLER 14](#_bookmark16)

[Ek-1: Strateji Geliştirme Kurulu 14](#_bookmark17)

[Ek-2: Stratejik Planlama Ekibi 16](#_bookmark18)

[Ek-3: Stratejik Yönetim Süreci 17](#_bookmark19)

[Ek-4: Çalışma Takvimi 18](#_bookmark20)

[Ek-5: Hedef Kartı Örneği 21](#_bookmark21)

[Ek-6: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular 22](#_bookmark22)

# GİRİŞ

Günümüz bilgi toplumunun en önemli kurumlarından biri şüphesiz ki üniversitelerdir. Üniversitelerin temel amacı; bilimsel kültürü geliştirmek ve yaymaktır. Üniversiteler bilgi ve teknoloji üreterek topluma yön veren evrensel kurumlardır. Üniversitelerde eğitim ve öğrenim faaliyetleri ile evrensel değerlere sahip, sorgulayan, akılcı ve bilimsel düşünen, üreten, sorumlu ve etik değerleri geliştiren ve koruyan bilgi çağı insanını yetiştirmek amaçlanmıştır. Ayrıca, üniversiteler istihdam ettikleri idari ve akademik personel, sahip oldukları öğrenci yoğunluğu , bulunduğu kent ve diğer iller hatta ülkeler ile farklı sektörlerde faaliyet gösteren paydaşlarla yapmış oldukları ilişkiler nedeniyle ülke ekonomisine büyük katkılar sağlamaktadırlar. Gelişmenin itici gücü olan bilginin teknolojiye dönüşmesi ve topluma aktarılması için de üniversitelere büyük görevler düşmektedir. Bu kapsamda üniversitelerimizin Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile katılımcılığı, etkinliği ve verimliliği esas alan, paydaşlarına değer veren, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği ön planda tutan kurumlar olması gerekmektedir.

Gelişmiş bir ülke olmanın yolu, uluslararası standartlarda üniversitelere sahip olmaktan geçmektedir. Bunun için, üniversiteler paydaş beklentilerini karşılamalı ve mezunlarını öğrencilerini günün gereklerine göre yetiştirmelidirler. Ülkenin ekonomik bakımdan gelişmesi, insanların refah düzeyinin yükselmesi; üniversitelerin ülke önceliklerine cevap verecek Araştırma-Geliştirme yapmalarına bağlıdır. Üniversiteler; Eğitim-Öğretim ve Araştırma- Geliştirme Faaliyetlerinin yanında, araştırma sonuçlarını uygulamaya aktararak, içinde bulundukları topluma sosyo-kültürel katkı üreterek değer katmalıdırlar.

Tüm bu görevlerin yerine getirilmesi için misyon, vizyon ve temel değerler ışığı altında paydaşlar ile birlikte belirlenmiş amaçlar olmalıdır. Bu amaçları gerçekleştirmek için hedefler belirlenmeli ve tüm kaynaklar bu hedeflere göre planlanmalıdır. Kalite çevrimini benimseyen, veri analizine dayalı karar destek sistemi ile çalışan yönetim bilgi sistemi yardımı ile hedeflere ulaşılmalıdır. Hedeflerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için faaliyetlerin planlanması ve uygulamanın sürekli takip edilmesi de zorunludur. Bütün bunlar ancak bir plan ile yapılabilir. Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi 2025-2029 Stratejik Planı da bu bakış açısı ile hazırlanacaktır.

Üniversitemizin 2025-2029 Dönemi Stratejik Planı Hazırlık çalışmaları kapsamında 1 Nolu Genelge yayınlanmıştır.

Genelgede; Stratejik plan çalışmalarının Üniversitemiz üst yönetiminin sahiplenmesi ve desteği ile yürütüleceği, katılımcılık esası çerçevesinde her düzeyde çalışanların desteği alınacağı ve çalışmaların Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda yürütüleceği belirtilmiştir. Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur (Ek-1). Stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere de Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur (Ek-2).

Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Bu kapsamda Üniversitemiz Stratejik Planlama Ekibi tarafından bu Hazırlık Programı oluşturulmuştur.

1. Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Stratejik Planlama Modeli

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Planın Sahiplenilmesi

Planlama Sürecinin Organizasyonu

Hazırlık Programı

DURUM ANALİZİ

**Kurumsal Tarihçe**

**Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi**

**Mevzuat Analizi**

**Üst Politika Belgelerinin Analizi Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi**

**Paydaş Analizi Kuruluş İçi Analiz**

**Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (PESTLE) Analiz Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi**

**Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi**

GELECEĞE BAKIŞ

**Misyon Vizyon Temel Değerler**

STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

**Amaçlar Hedefler**

**Stratejik Performans Göstergeleri**

**Stratejiler**

**Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri**

**Maliyetlendirme**

STRATEJİK PLANIN NİHAİ HALİ

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

# AMAÇ

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programının temel amacı, Üniversitemizin üçüncü stratejik planının (2025-2029) hazırlanma sürecine rehberlik etmektir.

Stratejik planlama bir kurumun kendini, ne olduğunu, ne olmak istediğini ve gelecek 5 yıl içerisinde nasıl bir yol izleyerek hedeflerine varacağını bildiren bir yol haritasıdır. Bu anlayıştan hareketle Stratejik planlama kültürünü kurumda yaymak, eğitim-öğretim ve araştırmada kalite ve başarıya odaklanmak, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasına imkan sağlamak, stratejik planlamayı bir felsefe olarak benimsemek ve katılımcılığı sağlamak üzere Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi’ nin 2025-2029 Stratejik Planının hazırlık sürecinin bir bütün olarak ele alınması, katılımcılığın sağlanması, üzerinde kararlı ve sürekli bir şekilde çalışılması büyük önem taşımaktadır.

# KAPSAM

Hazırlık programı, Üniversitemizin 2025-2029 Stratejik Planının hazırlık sürecini kapsamaktadır.

# DAYANAK

Bu hazırlık programı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile aynı tarihli Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu’na ve Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi’nce yayımlanan 2023/1 No.lu Genelge’ye dayanılarak hazırlanmıştır.

# MODEL

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi 2025-2029 stratejik planlama çalışmaları aşağıdaki model (Şekil 1) çerçevesinde yürütülecektir. Buna göre Hazırlık Programı ile başlayan süreç İzleme- Değerlendirme başlığı ile sonlandırılacaktır.

# YÖNTEM VE SÜREÇ

Kapsama dâhil tüm birimlerin “Stratejik plan hazırlık süreci” beş aşamalı olarak yürütülecektir. Bu aşamalar: Stratejik Plan Hazırlık Süreci, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Stratejik Geliştirme: Amaç, Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi ile İzleme ve Değerlendirme aşamalarından oluşur .

# Stratejik Plan Hazırlık Süreci ve Hazırlık Programı

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama üniversite içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Bu nedenle hazırlık programına bağlı olarak kurulacak kurul ve ekiplerin çalışmalarda aktif rol almaları çok büyük önem arz etmektedir. Hazırlık döneminde yapılacak çalışmalar, Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanan bu Hazırlık Programında ayrıntılı olarak belirtilmekte ve aşağıdaki başlıkları kapsamaktadır.

* 1. Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Başlatıldığının Duyurulması
  2. Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması(Ek 2,3)
  3. Stratejik Plan Hazırlama Takviminin Oluşturulması (Ek4 )
  4. Stratejik Planlama Ekibine ve Alt Çalışma Gruplarına Eğitimlerin Verilmesi

# Planın Sahiplenilmesi: Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Başlatıldığının Duyurulması

2025-2029 yıllarını kapsayacak Stratejik Planın hazırlanma sürecine girildiği bir Genelge ile (Genelge 1) tüm akademik ve idari birimlere duyurulur. Bu bağlamda yapılacak çalışmaların koordinasyonunun Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yapılacağına duyuruda yer verilerek Rektörlüğün yapacağı bilgilendirmelerin önemle takip edilmesi istenir.

# Planlama Sürecinin Organizasyonu: Strateji Geliştirme Kurulu , Stratejik Planlama Ekibinin ve Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması

Genelge 1’e dayanılarak, harcama yetkililerinden oluşan Strateji Geliştirme Kurulu (Ek 1) ile harcama birimlerinin temsilcilerden oluşan stratejik planlama ekibi (Ek 2) oluşturulmuştur. Bunların dışında harcama birimlerinde bu gruplara yardımcı olması amacıyla akademik ve/veya idari personel arasından seçilecek kişilerden oluşan alt çalışma grupları oluşturulacak ve bu grupların harcama birimlerinin web sitesinde çalışmaları paylaşılacaktır. Ayrıca yaptıkları çalışmaları Stratejik Planlama Ekibine aktarması gerekmektedir. Oluşturulan bu alt çalışma grupları stratejik planlama ekibinin yönlendirme ve koordinasyonunda çalışmalarını sürdürecektir. Ayrıca harcama birimleri, Rektörün belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapacaktır.

# Rektör

Stratejik planlama çalışmalarının başladığı 20 Haziran 2023 tarih ve 2023/1 sayılı Stratejik Plan Genelgesiyle Rektörümüz tarafından tüm çalışanlara duyurulmuştur.

Genelgede stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;

* Çalışmalarımızın Rektörümüz tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı
* Çalışmalarımızı üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu
* Çalışmalarımızın Üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda yürütüleceği
* Stratejik planlama ekibine harcama birimlerimizce üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilmiştir.

Rektörümüz, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, Üniversitemizin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verecektir. Rektörümüz, Strateji Geliştirme Kurulunun Başkanıdır. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin de doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütecek ve ihtiyaç duyulan hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verecektir.

Stratejik planı onaylamasını müteakip uygun görmesi halinde fakültelerin eylem planı hazırlaması kararını verebilecektir. Bu çerçevede hazırlanacak eylem planlarını onaylayacaktır. Stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapacaktır. Stratejik plan çalışmalarımızı her aşamada destekleyecek, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlayacaktır.

# Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulu, Rektörümüz başkanlığında, Üniversitemiz yönetim kurulu üyeleri ve genel sekreter ile Rektörümüzün görevlendirdiği kişilerden oluşturulmuştur. Üniversitemiz Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Stratejik Plan Genelgesinde yer verilmiştir. Üniversitemiz Strateji Geliştirme Kurulu, stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylayacak, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol edecek, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlayacak ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlayacaktır. Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirecektir.

# Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görevi, stratejik plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesini hazırlayarak Rektörün onayına sunmuştur. Ayrıca toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri Üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilecektir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımızca yapılacaktır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımız, plan hazırlama, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, stratejik planlama ekibine ve harcama birimlerine aktaracaktır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımız stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve ortak bir dilin oluşturulması açısından önemli rol üstlenecektir.

Rektörümüz tarafından yapılmasına karar verilmesi durumunda eylem planlarının hazırlanması, onaylanması, güncellenmesi ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyonu sağlayacaktır.

# Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibimiz, Rektör Yardımcımız başkanlığında, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımız koordinasyonunda, harcama birimlerimizin temsilcileri ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımız yöneticisinden oluşmuştur.

Ekibimiz; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulumuzun uygun görüşüne ve Rektörümüzün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumlu olacaktır. Ekibimizin başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve üst yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirecektir.

Stratejik planlama ekibimizin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahip olacaktır. Ekip başkanımızın toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, Strateji Geliştirme Daire Başkanımız vekâlet edebilecektir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulacaktır.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

* Görev yaptığı birimi temsil edebilecek
* Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olacak
* Uyumlu çalışacak
* Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilecektir. Stratejik planlama ekibinde;
* Ana hizmet birimleri ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımız yeterince temsil edilecek
* Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer alacak
* Akademik ve idari personel sayısı arasında denge sağlanacak
* Çalışma süresince üyelerin devamlılığı sağlanacak
* Üye sayısı, birlikte karar almayı imkânsız hale getirecek kadar çok, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar az olmayacaktır.

Strateji Geliştirme Kurulunun 22.06.2023 tarihli kararı ile belirlenen Stratejik Planlama Ekibi üyeleri Ek-2’de gösterilmiştir.

# Stratejik Plan Hazırlama Takviminin Oluşturulması

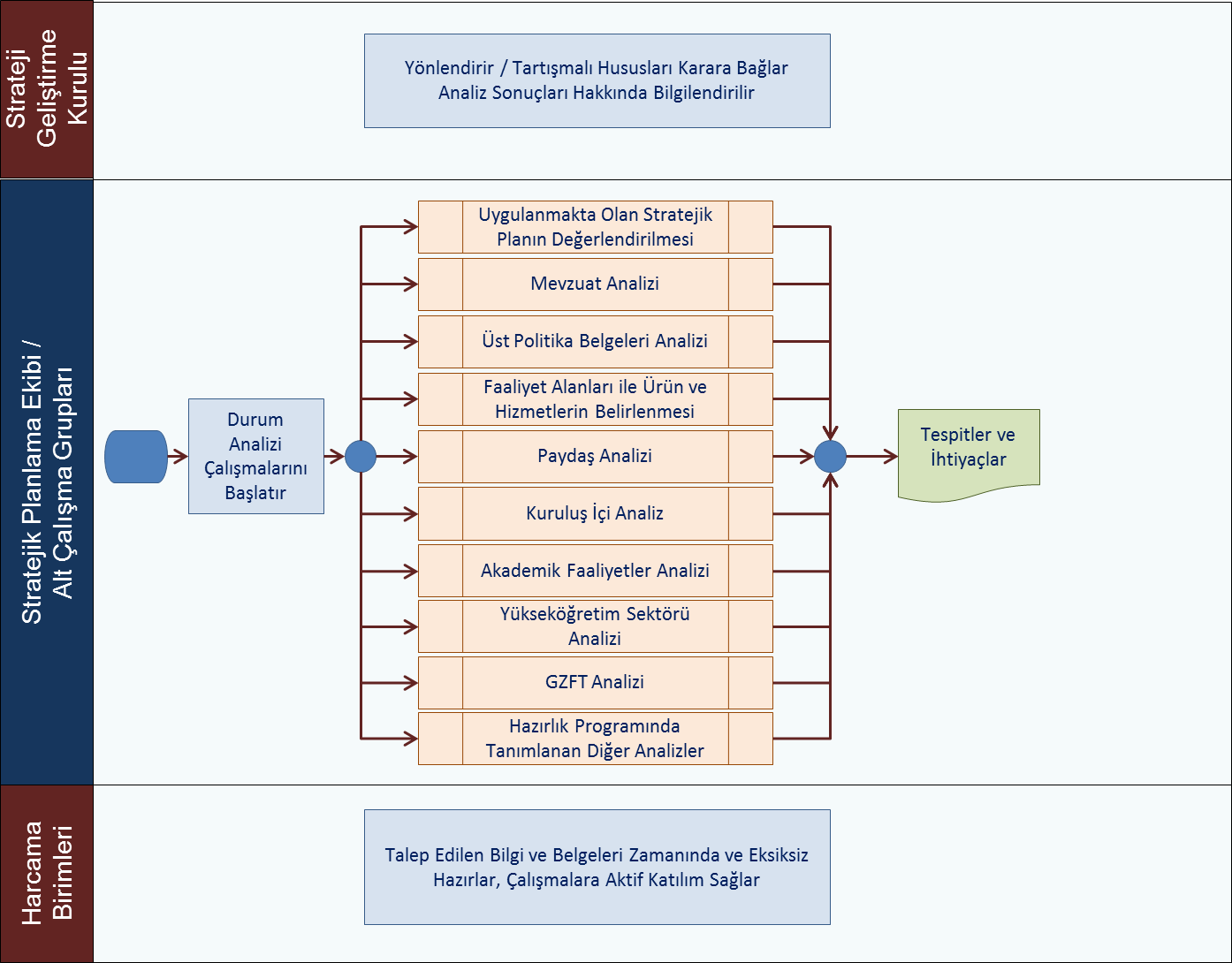
Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bu hazırlık programı oluşturulmuş ve hazırlık takvimi sunulmuştur.

# Durum Analizi

Stratejik planlamanın bir bütün olarak ele alınması, katılımcılığın sağlanması, üzerinde kararlı ve sürekli bir şekilde çalışılması büyük önem taşımaktadır. Böyle bir çalışma için gerekli alt yapıların da paralel süreçler içerisinde tamamlanması gerekir. Bu süreçler dünden bugüne durum tespitinin yapılması, mevcut durumun değerlendirilmesi ile gelecek projeksiyonlarından oluşan stratejik plan safhasıdır.

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranacaktır. Üniversitemizin 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 Üniversitemizin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilecektir.

# Şekil-1: Durum Analizi



Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılacaktır:

## Kurumsal Tarihçe

Üniversitemizin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve önemli yapısal dönüşümlerin Üniversitemizin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilecektir. Misyon ifadeleri stratejik planların geneli için yol gösterici bir işleve sahiptir. Misyon, örgütün ne olmak istediğini ve kime hizmet ettiğinin genel bir ifadesidir. Örgütlerin var oluş nedenini ortaya koyan misyon bildiriminin amacı, örgüt içindeki çeşitli unsurları ortak bir amaç çerçevesinde birleştirmek, örgüte stratejik bir yön göstermek ve kaynakların bu çerçevede kullanılmasını sağlamaktır. Misyon, bir örgütün varlık nedenidir. Kurumun stratejileri hazırlanırken ve alternatifler arasında seçim yapılırken mevcut misyon stratejilere yol gösterecektir. İyi ifade edilmiş bir misyon, kurumun temel özgül amacını ve ürün ve piyasa bazında faaliyet alanını belirleyerek o kurumu benzerlerinden ayırmalıdır.

Stratejik planlardaki önemli noktalardan biri de vizyon ifadeleridir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. Aynı zamanda bir organizasyonun gelecekte ne olmak istediğinin hangi noktaya gelmek istediğinin tanımlanması olan vizyon, gelecekte ulaşılması arzu edilen bir durumla ilgili hayalin ifadesidir.

## Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

“2020-2024 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirmesi” başlığı altında; her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmadan, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanarak yer verilecektir. Planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini açıklanacaktır.

## Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde Üniversitemize görev ve sorumluluk yükleyen, Üniversitemizin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulacaktır.

|  |
| --- |
| **Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular** |
| 1. Üniversitenin teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır? 2. Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetler nelerdir? Bunların yararlanıcıları kimlerdir? 3. Üniversite tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır? 4. Üniversitenin diğer üniversiteler, kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarıyla ilişkilerine yönelik hangi düzenlemeler vardır? 5. Üniversitenin yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması var mıdır? 6. Mevzuatta yer verilen yasal yükümlülükler tümüyle yerine getirilmekte midir, getirilemiyorsa bunun sebepleri nelerdir? Buna ilişkin mevzuat   değişikliği gerekli midir?   1. Üniversitenin yerine getirdiği ancak mevzuatta yer almayan hizmetler var mıdır? Varsa hangi mevzuatta ne tür değişiklikler yapılması gerekir? |

## Üst Politika Belgelerinin Analizi

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 belgelerini ifade eder. Üniversitemiz 2025-2029 Dönemi Stratejik Planı; söz konusu politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanacaktır.

* Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerinin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak Üniversitemizin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenecektir.

* Paydaş Analizi

Paydaşlar, Üniversitemizin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, Üniversitemizden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya Üniversitemizi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Stratejik Planlama Ekibi tarafından Rehberde belirtilen hususlar göz önünde bulundurularak;

* + Paydaşların tespiti
  + Paydaşların önceliklendirilmesi
  + Paydaşların değerlendirilmesi
  + Paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi işlemleri yapılacaktır.

## Kurum İçi Analiz

Üniversitemiz insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizleri yapılarak; Kurumumuzun mevcut kapasitesi değerlendirilecektir. Bu bölümde Üniversitemizin teşkilat şemasına da yer verilecektir.

## Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel (PESTLE) Analiz

Sürükleyici güçlerin belirlenmesinde Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Etkenler (PESTLE) analizi sonuçları dikkate alınır. Bu noktada hedef beklenti ve kazanımlar belirlenecektir. Hedef olarak üniversitemiz üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin tespit edilecektir. Tespit edilen PESTLE unsurları içerisinde gerçekleşmesi muhtemel olan hususlar ile bunların gerçekleşmesi durumunda üniversitemiz için oluşacak potansiyel fırsatların ve tehditlerin ortaya konulması sağlanacaktır. Bu analiz ile elde edilecek bulgular, GZFT analizinin “Fırsatlar” ve “Tehditler” bölümlerinin oluşturulmasına zemin teşkil ederek, “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesi ile stratejilerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

## Akademik Faaliyet Analizi

Üniversitemizin yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı bağlamında değerlendirilecektir.

Akademik faaliyetler analizi güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ile güçlü ve zayıf yönler kapsamında kıyaslamalar yapılmasıyla gerçekleştirilir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle Üniversitemizin akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönleri belirlenecektir. Üniversitemizin bu faaliyet alanlarına yönelik güçlü yönlerinden nasıl yararlanacağı ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine yönelik çözüm önerileri geliştirilirken diğer üniversitelerle kıyaslama çalışması da yürütülecektir.

## Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi

Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri ile Üniversitemizin dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenecektir. Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditleri ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilecektir.

## Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar bu bölümde sıralanacaktır. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturur. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilir. Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından hedeflere geçişi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlar. Örneğin paydaş analizinden elde edilen ayrıntılı bulgular tespitler ve ihtiyaçlar listesine dönüştürülerek ilgili hedeflere yansıtılır. Bu kapsamda durum analizi sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgulara Tespit ve İhtiyaçlar Tablosunda öz biçimde yer verilir.

# Şekil-2: Tespit ve İhtiyaçlar Tablosu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DURUM ANALİZİ AŞAMALARI** | **TESPİTLER/ SORUN ALANLARI** | **İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI** |
| **Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi** |  |  |
| **Mevzuat Analizi** |  |  |
| **Üst Politika Belgeleri 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** |  |  |

# Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış sürecinde Üniversitemizin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenecektir. Rektör tarafından Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için perspektif verilecektir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi sağlanacaktır.

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

* 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?

# Farklılaşma Stratejisi

Birçok üniversite ile doğrudan ya da dolaylı rekabet içerisinde olmamız nedeniyle; konum tercihi, başarı bölgesi tercihi, değer sunumu tercihi ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan Üniversitemizin farklılaşma stratejisi belirlenecektir.

Farklılaşma stratejisi belirlenirken Yükseköğretim Kurulu, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin ve yerel/bölgesel kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idarelerinin görüşleri alınacaktır.

# Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef Ve Performans Göstergesi İle Stratejilerin Belirlenmesi

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

Taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülecektir. Harcama birimleri her hedef için hedef kartları şablonu oluşturacak ve bunu Stratejik Planlama Ekibi ile paylaşacaktır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Kurulunca nihai hale getirilecektir.

İhtiyaç duyulması halinde Strateji geliştirme çalışmalarında, durum analizi bulgularına ek olarak detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde yer alan farklı araçlarda kullanılabilir.

# İzleme ve Değerlendirme

“Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun cevaplandırılacağı bu aşamada öncelikle faaliyetler ve projelere dair yönetsel bilgiler derlenecek ve plan uygulamaları raporlanarak izleme süreci tamamlanacaktır. Daha sonra alınan sonuçların misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğu performans göstergelerine göre değerlendirilecektir. İzleme ve değerlendirme süreci stratejik planın uygulama dönemi olan 2025-2029 yıllarıdır.

Temmuz ayının sonuna kadar stratejik plan izleme raporu, takip eden yılın Şubat ayının sonuna kadar ise stratejik plan değerlendirme raporunu hazırlanacaktır. Stratejik plan değerlendirme raporu Mart ayı sonuna kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir.

Bu raporların hazırlanmasını müteakip Strateji Geliştirme Kurulu altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapacaktır.

# Stratejik Planlama Sürecinde Roller ve Sorumluluklar

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Süreçler** | **Rektör** | **Strateji Geliştirme**  **Kurulu** | **Strateji Geliştirme**  **Dairesi Başkanlığı** | **Stratejik Planlama**  **Ekibi** | **Harcama Birimleri** |
| **Stratejik Plan Hazırlık Süreci** | * Stratejik Plan Genelgesini onaylar. (3) | * Stratejik plan hazırlık çalışmalarını yönlendirir. * Harcama birimlerinin aktif katılımını sağlar. * Stratejik planlama ekibini onaylar. (5) * Hazırlık programını onaylar. (8) | * Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarını koordine eder. * Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini Rektöre iletir. (1) * Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesini hazırlar ve Rektörün onayına sunar. (2) * Toplantı ve çalıştayları düzenler.  Hazırlık programını Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunar. (7) * Hazırlık programını intranette duyurur. (9) * Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder. * Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. | * Eğitim vb. ihtiyaçları tespit eder. * Hazırlık programını oluşturur. (6) * Eğitim çalışmalarına katılır. | * Stratejik planlama ekibi için konusunda yetkin personelini görevlendirir. (4) * İlgili personelin toplantı ve eğitim çalışmalarına katılımını sağlar. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Süreçler** | **Rektör** | **Strateji Geliştirme Kurulu** | **Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı** | **Stratejik Planlama Ekibi** | **Harcama Birimleri** |
| **Durum Analizi** |  | * Durum analizi çalışmalarını yönlendirir. * Analiz sonuçları hakkında bilgilendirilir. (6) * Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. | * Durum analizi çalışmalarını koordine eder. * Toplantı ve çalıştayları düzenler. * Çalışmaları raporlar. (5) * Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. * Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. | * Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (1) * Durum analizi çalışmalarını paydaşların katkısını alarak yürütür. (3) * Analiz sonuçlarını değerlendirir. (4) | * SGDB tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ve eksiksiz hazırlar. * Çalışmalara aktif katılım sağlar. * Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir. (2) |
| **Geleceğe Bakış** | * Özgörev ve uzgörüş bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. (1) | * Geleceğe bakış çalışmalarını yönlendirir. * Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. * Alternatif özgörev ve uzgörüş ile temel değerler taslaklarından yararlanarak özgörev ve uzgörüş ve temel değerlere son şeklini verir. (5) | * Geleceğe bakış çalışmalarını koordine eder. * Toplantı ve çalıştayları düzenler. * Alternatif özgörev ve uzgörüş ile temel değerler taslaklarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (4) * Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. | * Paydaşların katkısını alır. (2) * Özgörev ve uzgörüş ile temel değerlere yönelik alternatif çalışmaları hazırlar. (3) | * Çalışmalara aktif katılım sağlar. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Süreçler** | **Rektör** | **Strateji Geliştirme Kurulu** | **Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı** | **Stratejik Planlama Ekibi** | **Harcama Birimleri** |
| **Farklılaşma Stratejisi** | * Farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. (2) | * Farklılaşma stratejisi çalışmalarını yönlendirir. * Rektörün perspektifi çerçevesinde gerekli çalışmaları yürütür. (3) * Gerek görüldüğünde stratejik planlama ekibinden ayrıntılı çalışmalar yapmasını ister. (4) * Farklılaşma stratejisine son şeklini verir ve onaylar. (6) | * Farklılaşma stratejisi çalışmalarını koordine eder. * Farklılaşma stratejisine temel teşkil etmek üzere akademik faaliyetler analizi ve yükseköğretim sektörü analizini içeren durum analizi bulgularını Rektöre raporlar. (1) * Yapılan çalışmaların kontrol listesine   uygunluğunu sağlar. | * Gerekli durumlarda ayrıntılı çalışmaları yürütür ve Strateji Geliştirme Kuruluna sunar. (5) | * Çalışmalara aktif katılım sağlar. |
| **Strateji Geliştirme** | * Tartışmalı hususları karara bağlar. | * Taslak amaçlar ile hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirir. (9) * Tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar. | * Strateji geliştirme çalışmalarını koordine eder. * Toplantı ve çalıştayları düzenler. * Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. (8) * Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar. | * Paydaşların katkısını alır. (1) * Gerekirse alt çalışma grupları oluşturur. (2) * Taslak amaçlar ile hedefleri harcama birimleriyle işbirliği içerisinde ve farklılaşma stratejisi çerçevesinde belirler. (5) * Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun değerlendirmesine sunulmak üzere nihai   hale getirir. (7) | * Kurulması halinde alt çalışma gruplarına üye verir. (3) * Taslak amaçlar ile hedeflerin belirlenmesine katkı sunar. (4) * Sorumlu olduğu hedeflere ilişkin taslak hedef kartlarını hazırlar. (6) |

# SONUÇ

Stratejik Planın hazırlanması sürecinin etkin ve etkili bir şekilde yürütülmesini teminen, tüm birimlerimiz sorumlu olup, tüm birimlerin çalışmalara azami katılımı sağlanarak, görevlerin zamanında ve titizlikle yerine getirilmesi, bilgi ve belgeye ihtiyaç hasıl olduğunda gerekli desteğin sağlanması önem arz etmektedir.

Stratejik planlama sürecinde ihtiyaçların ortaya konulması ve katkıda bulanacaklara kılavuzluk etmesi için hazırlanan bu Hazırlık Programında; çalışmalar sürdürülürken gerekli görülmesi halinde görev alacak yeni kişiler ve yapılacak işlerle ilgili değişiklikler ayrıca tüm birimlerimize duyurulacaktır.

Stratejik planlama süreci hazırlık programına ve zaman çizelgesine uygun olarak yürütülecektir.

# EKLER

# Ek-1: Strateji Geliştirme Kurulu



# Ek-2a : Stratejik Planlama Ekibi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **T.C. ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ 2025-2029 YILI STRATEJİK PLANI STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ ÜYELERİ** | | |
| Sıra | İsim Soyisim | Birimi |
| 1 | Prof. Dr. M. Hakan TÜRKÇAPAR | Rektör Yrd, Başkan |
| 2 | Prof. Dr. Erdal AKDEVE | Sosyal Araşt. Ve Yenilik Enst., Üye-Koordinatör |
| 3 | Dr. Öğr. Üyesi Erkan GÜRPINAR | Siyasal Bilgiler Fakültesi, Üye |
| 4 | Doç. Dr. Murat BOYSAN | Sosyal Beşeri Bilimler Fak, Üye |
| 5 | Doç. Dr. Beyazıt Hilmi AKMAN | Yabancı Diller Fakültesi, Üye |
| 6 | Doç. Dr. Mahmut SAMAR | İlahiyat Fakültesi, Üye |
| 7 | Doç. Dr. Yasin SÖYLER | Hukuk Fakültesi, Üye |
| 8 | Memiş OKUYUCU | İletişim Fakültesi, Üye |
| 9 | Dr. Öğr. Üyesi Emin TOKGÖZ | Sanat ve Tasarım Fakültesi, Üye |
| 10 | Prof. Dr. ASLI AKAY | BAP, Üye |
| 11 | Doç. Dr. Melek SARAL | Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üye |
| 12 | Dr. Öğr. Üyesi Halil ŞİMŞEK | İslam Araştırmaları Enstitüsü, Üye |
| 13 | Doç. Dr. Hatice ÇELİK | Bölge Çalışmaları Enstitüsü, Üye |
| 14 | Doç. Dr. Hakan DEMİRÖZ | Yabancı Diller Yüksekokulu, Üye |
| 15 | Doç. Dr. Gözde KOSA | BAP, Üye |
| 16 | Dr. Öğr. Üyesi Ali DURDU | Kalite Koord. Birimi-Uzaktan Eğitim Merkezi(UZEM) |
| 17 | Dr. Öğr. Üyesi Yasemin GÜLLÜOĞLU ALTUN | Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) |
| 18 | Öğr. Gör. Muharrem KAPLAN | Uluslararası Ofis, Üye |
| 19 | Arif DEMİR | Genel Sekreterlik, Üye |
| 20 | Bahattin ALBAS | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Üye |
| 21 | Hasan Hüseyin GÜNAL | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Üye |
| 22 | Raziye Naz TÜRKELİ YILMAZ | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Üye |
| 23 | Fatih SAVAŞ | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Üye |
| 24 | Muharrem YILMAZ | İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Üye |
| 25 | Ayhan KÖKSAL | Personel Daire Başkanlığı, Üye |
| 26 | Osman KAYAER | Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Üye |
| 27 | Adem KILIÇ | Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Üye |
| 28 | Beste MİMAROĞLU ALTINAY | Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Üye |
| 29 | Ayhan TORUN | Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Üye |
| 30 | Murat AKTEPE | Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Üye |
| 31 | Av. Mustafa EMİNOĞLU | Hukuk Müşavirliği, Üye |
| 32 | Vefa YILDIZ | DÖSİMM, Üye |
| 33 | Jale KILIÇ | Engelli Öğrenci Birimi |

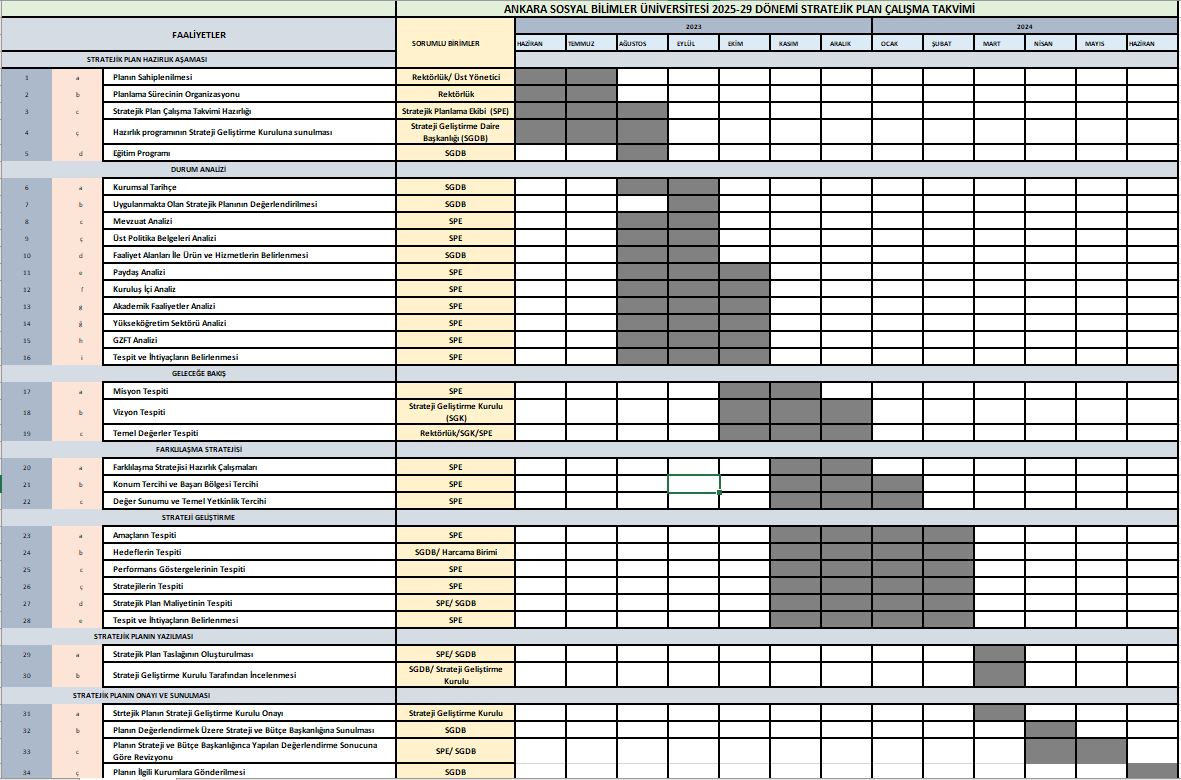
**Ek-2b: Stratejik Planlama Ekibi Görev Dağılımı Çizelgesi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **FAALİYETLER** | | |  |  |
| **SORUMLU BİRİMLER-KİŞİLER** |  |
| **STRATEJİK PLAN HAZIRLIK AŞAMASI** | | |  |  |
| 1 | a | **Planın Sahiplenilmesi** | **Rektörlük/ Üst Yönetici** |  |
| 2 | b | **Planlama Sürecinin Organizasyonu** | **Rektörlük** |  |
| 3 | c | **Stratejik Plan Çalışma Takvimi Hazırlığı** *(Hazırlık Programı ile alt çalışma gruplarının oluşturulması ve ekip üyelerinin görev dağılımlarının yapılması)* | **Stratejik Planlama Ekibi (SPE)** |  |
| 4 | ç | **Hazırlık programının Strateji Geliştirme Kuruluna sunulması** *(Hazırlık Programının üniversite web sayfasında yayımlanması ve Bilgi olarak Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi)* | **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB)** |  |
| 5 | d | **Eğitim Programı** | **SGDB** |  |
|  |  |  |  |  |
| **DURUM ANALİZİ** | | | Alt Grup Koordinatörü Prof.Dr. Aslı AKAY Koordinatör Yardımcısı Doç.Dr. Gözde KOSA |  |
| 6 | a | **Kurumsal Tarihçe** | **Doç. Dr. Hakan DEMİRÖZ, Doç. Dr. Melek SARAL, Doç. Dr. Hatice ÇELİK, Doç. Dr. Murat BOYSAN, Doç. Dr. Beyazıt Hilmi AKMAN, Doç. Dr. Mahmut SAMAR, Doç. Dr. Yasin SÖYLER, Doç.Dr. Gözde KOSA,   Ayhan KÖKSAL, Muharrem YILMAZ,  Beste MİMAROĞLU ALTINAY, Ayhan TORUN, Vefa YILDIZ, Adem KILIÇ, Jale KILIÇArif DEMİR, Mustafa EMİNOĞLU, Osman KAYAER, Murat AKTEPE, Memiş OKUYUCU, Hasan Hüseyin GÜNAL** | SPE |
| 7 | b | **Uygulanmakta Olan Stratejik Planının Değerlendirilmesi** |
| 8 | c | **Mevzuat Analizi** |
| 9 | ç | **Üst Politika Belgeleri Analizi** |
| 10 | d | **Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi** |
| 11 | e | **Paydaş Analizi** |
| 12 | f | **Kuruluş İçi Analiz (***İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi, Kurum Kültürü Analizi,Fiziki Kaynak Analizi,Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi)* |
| 13 | g | **Akademik Faaliyetler Analizi** |
| 14 | ğ | **Yükseköğretim Sektörü Analizi** |
| 15 | h | **GZFT Analizi** |
| 16 | i | **Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi** |
| **GELECEĞE BAKIŞ** | | | Alt Grup Koordinatörü  Prof.Dr. M. Hakan TÜRKÇAPAR |  |
| 17 | a | **Misyon Tespiti** | **Öğr. Gör. Muharrem KAPLAN,   Raziye Naz TÜRKELİ YILMAZ** | SPE |
| 18 | b | **Vizyon Tespiti** |
| 19 | c | **Temel Değerler Tespiti** |
| **FARKLILAŞMA STRATEJİSİ** | | | Alt Grup Koordinatörü Dr.Öğr.Üyesi Ali DURDU |  |
| 20 | a | **Farklılaşma Stratejisi Hazırlık Çalışmaları** | **Dr. Öğr. Üyesi Yasemin GÜLLÜOĞLU ALTUN,  Dr. Öğr. Üyesi Halil ŞİMŞEK,  Dr. Öğr. Üyesi Erkan GÜRPINAR,  Dr. Öğr. Üyesi Emin TOKGÖZ, Fatih SAVAŞ** | SPE |
| 21 | b | **Konum Tercihi ve Başarı Bölgesi Tercihi** |
| 22 | c | **Değer Sunumu ve Temel Yetkinlik Tercihi** |
| **STRATEJİ GELİŞTİRME** | | | Alt Grup Koordinatörü Prof.Dr. Erdal AKDEVE |  |
| 23 | a | **Amaçların Tespiti** | **Prof.Dr. Aslı AKAY, Dr.Öğr.Üyesi Ali DURDU,  Bahattin ALBAS, Hasan Hüseyin GÜNAL,**  **Fatih SAVAŞ, Raziye Naz TÜRKELİ YILMAZ** | SPE |
| 24 | b | **Hedeflerin Tespiti** |
| 25 | c | **Performans Göstergelerinin Tespiti** |
| 26 | ç | **Stratejilerin Tespiti** |
| 27 | d | **Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi** |
| 28 | e | **Stratejik Plan Maliyetinin Tespiti** |
| **STRATEJİK PLANIN YAZILMASI** | | |  |  |
| 29 | a | **Stratejik Plan Taslağının Oluşturulması** | **SPE/ SGDB** |  |
| 30 | b | **Strateji Geliştirme Kurulu Tarafından İncelenmesi** | **SGDB/ Strateji Geliştirme Kurulu** |  |
| **STRATEJİK PLANIN ONAYI VE SUNULMASI** | | |  |  |
| 31 | a | **Strtejik Planın Strateji Geliştirme Kurulu Onayı** | **SGDB/ Strateji Geliştirme Kurulu** |  |
| 32 | b | **Planın Değerlendirmek Üzere Strateji ve Bütçe Başkanlığına Sunulması** | **SGDB** |  |
|  |
| 33 | c | **Planın Strateji ve Bütçe Başkanlığınca Yapılan Değerlendirme Sonucuna Göre Revizyonu** | **SPE/ SGDB** |  |
| 34 | ç | **Planın İlgili Kurumlara Gönderilmesi** | **SGDB** |  |

# Ek-3: Stratejik Yönetim Süreci

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ** | **Planlama sürecinin planlanması** | * **Planın sahiplenilmesi** * **Planlama sürecinin organizasyonu** * **İhtiyaçların tespiti** * **Zaman planı** * **Hazırlık programı** |
| **DURUM ANALİZİ** | **Neredeyiz?** | * **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** * **GZFT analizi** |
| **GELECEĞE BAKIŞ** |  | * **Misyon** * **Vizyon** * **Temel değerler** |
| **FARKLILAŞMA STRATEJİSİ** | **Nereye ulaşmak istiyoruz?** | * **Konum tercihi** * **Başarı bölgesi tercihi** * **Değer unumu tercihi** * **Temel yetkinlik tercihi** |
| **STRATEJİ GELİŞTİRME** |  | * **Amaçlar** * **Hedefler** * **Performans göstergeleri** * **Stratejiler** |

# Ek-4: Çalışma Takvimi



**Ek-5:** 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 (2025)** | **2025** | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **İzleme Sıklığı**  **\*\*\*** | **Raporlama Sıklığı\*\*\*\*** |
| \*PG6.1.1: Dış denetim raporlarındaki bulgu  sayısı |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| \*PG6.1.2: İç kontrol eylem planının  tamamlanma oranı (%) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| \*PG6.1.3: Mali |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| yönetim konularında verilen danışmanlık ve rehberlik hizmeti  (Kişi\*Gün) |
| **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 artırılacaktır.   * Etkin bir izleme değerlendirme sistemiyle stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının birimler düzeyinde sahipliği artırılacaktır. | | | | | | | | |
| **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 etkinsizliği | | | | | | | | |
| **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 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 | | | | | | | | |

# Ek-6: Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular

|  |
| --- |
| **Paydaşlara Yöneltilebilecek Sorular** |
| * Üniversitemizin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir? * Üniversitemizin olumlu olarak değerlendirilen faaliyet ve hizmetleri nelerdir? * Üniversitemizin geliştirilmesi gereken faaliyet ve hizmetleri nelerdir? * Üniversitemizden beklentileriniz nelerdir ve üniversitemizle hangi alanlarda işbirliği geliştirilebilir? * Üniversitemizin gelecek plan dönemi içerisinde hangi faaliyet ve hizmetlere önem vermesi gerektiğini düşünüyorsunuz, üniversitemiz bu faaliyet ve hizmetlere neden önem vermeli ve bunları nasıl sunmalıdır? * Gelecek dönemde üniversitemizi olumsuz etkileyebileceğini düşündüğünüz politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel gelişmeler neler olabilir? * Gelecek dönemde üniversitemiz için fırsatlar ve tehditler neler olabilir? * Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? * Üniversitemiz içerisinde etkin bir katılımcılığın sağlanabilmesi için neler yapılabilir? * Üniversitemize kişi/kurum olarak katkılarınız neler olabilir? |
| **Dikkat Kutusu** |
| İç paydaş görüşleri alınırken amaç sadece üniversitenin personeline sunduğu fiziki ve sosyal imkânlar ile mali haklara ilişkin görüş, öneri ve eleştirilerini almak değil esas olarak ürün ve hizmet sunumunun kalitesinin artırılmasına yönelik değerlendirmelerini almaktır. |