



HARRAN  
ÜNİVERSİTESİ

# STRATEJİK YÖNETİM VE ÜNİVERSİTEMİZ

Prof.Dr.Esra SİVEREKLi

26.09.2019

## **SUNUM PLANI**

**A-STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMLARI**

**B-STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN EVRELERİ**

**1.HAZIRLIK ÇALIŞMALARI**

**2.DURUM ANALİZİ**

**3.GELECEĞE BAKIŞ**

**4.MALİYETLENDİRME**

**5.İZLEME VE DEĞERLENDİRME**

## Stratejik yönetim süreci:

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu Kesimine dahil olmuş bir süreçtir. Bu süreçte kamu kurum ve kuruluşları PLANLAMA kavramı ile tanışmış ve HİZMET-AMAÇ ilişkisinin kamu kesiminde de kurulması gerekliliği benimsenmiştir.

## 5018 Sayılı Kanun ile

Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Stratejik Yönetim sürecinin önemini vurgulayan bu süreç Yükseköğretim Sistemine Kalite Uygulamaları ile yansımıştır.

## 11. KALKINMA PLANI...

*Yükseköğretim sistemi küresel rekabet gücü olan, kalite odaklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulacak; yükseköğretim kurumlarının niteliklerinin artırılmasına yönelik uygulamalara devam edilecektir...*

# Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)

2015 yılında Yükseköğretim Kurumu bünyesinde kurulmuş, 2017 yılında yeniden dizayn edilmiş ve **YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE GÜVENCESİ VE YÜKSEKÖĞRETİM KALİTE KURULU YÖNETMELİĞİ** ile 2018 yılında bağımsız bir kurum olarak Yükseköğretim Kurumlarına bu süreçte rehberlik etmeye başlamıştır.

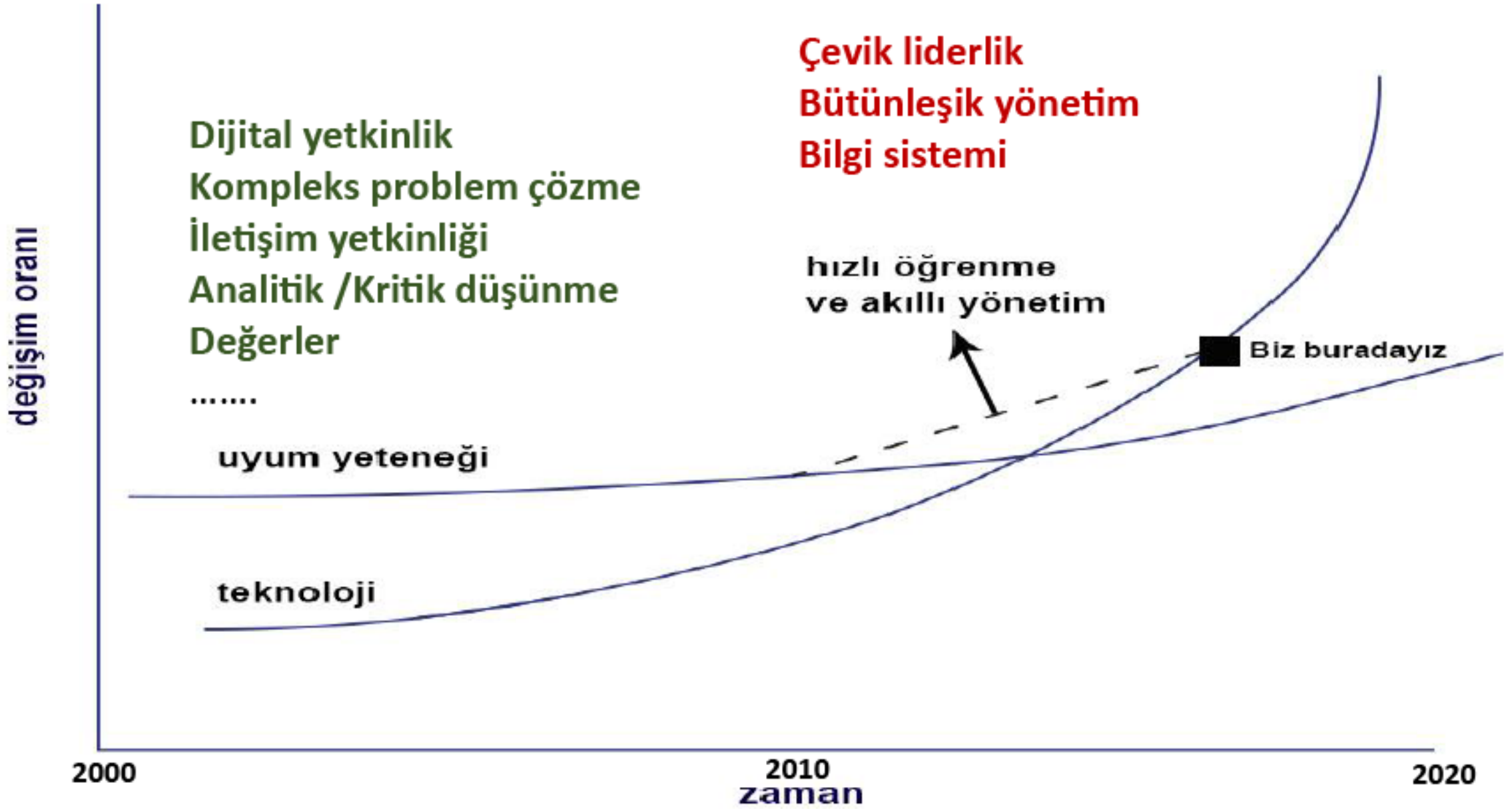
# Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)

Bu amaçla ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarına “kalite güvence sistemi” kurulması ve başarılı bir biçimde yürütülmesini temel misyon edinmiştir. Bu misyonu yerine getirirken odaklandığı alanlar ise **eğitim-öğretim yapısı, araştırma ve geliştirme yetenekleri, kurumsal yönetim sistemi ve toplumsal fayda** perspektifidir.

## Buna G6re;

G6n6m6z kurumlarının; kurumsal çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmeleri dikkatli bir biçimde izlemeleri ve bu değişimlere cevap verebilecek “esnek” ve “evik” y6netimsel s6releri kurumsallaştıracak sistemler geliştirmeleri gerekmektedir.





# Ne Neden Niçin

Stratejik Yönetim



Sistem Kurmak



Rekabet Üstünlüğü



Başarı Ve Sürdürülebilirlik



Çıktı

# Yükseköğretimde Çıktı

Kompleks ve hızlı değişen dünyaya ayak uyduracak mesleki ve etik açıdan yüksek bilgi beceri ve yetkinlikte mezunlar

- AR-GE çıktılarınıın sayı ve nitelik olarak artırmak.
- Bilişim destekli çevik yönetim.
- Performans odaklı yönetim.

## **A-STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMLARI**

**Strateji;** belirlenen hedeflere ulaşmak için; temel amaçlar, gayeler/hedefler ve önemli politikalar bütünüdür.

**Stratejik yönetim;** bir organizasyonun hedefine ulaşabilmesi için doğru stratejiler geliştirmesini, bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamasını ve sonuçlarını değerlendirerek hedefine doğru gidip gitmediğini izleyen yönetim sürecidir.

## **Stratejik Planlama;**

- **Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder.**
- **Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir.**
- **Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.**

## Bu çerçevede stratejik planlama:

- ✓ Sonuçların planlanmasıdır.
- ✓ Değişimin planlanmasıdır.
- ✓ Gerçekçidir.
- ✓ Kaliteli yönetimin aracıdır.
- ✓ Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.
- ✓ Katılımcı bir yaklaşımdır.
- ✓ Günü kurtarmaya yönelik değildir.
- ✓ Bir şablon değildir.
- ✓ Salt bir belge değildir.
- ✓ Sadece bütçeye dönük değildir.

**5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol  
Kanununda stratejik plan;**


**«Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan»**

**olarak tanımlanmaktadır.**

## Stratejik Planlama Sürecinde Dikkat Edilecek Hususlar

- ✓ Katılımcılık sağlanmalıdır.
- ✓ Stratejik planlar ilgili idarenin **öz ürünü** olmak durumundadır.
- ✓ İhtiyaç halinde kuruluş dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece **yöntem** ve **süreç** danışmanlığı ile **eğitim** hizmetlerini kapsamalıdır.



- 
- ✓ **Stratejik plan 5 yıllık bir dönemi kapsar.**
  - ✓ **Plan en az 2 yıl uygulandıktan sonra güncelleştirilebilir.**
  - ✓ **Güncelleştirme **misyon, vizyon ve amaçlar** bölümleri değiştirilmeksizin sadece **hedefler** bölümünde yapılan nicel değişikliklerdir.**

**Özetle stratejik planlama, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:**

**❖ NEREDEYİZ?**

**❖ NEREYE GİTMEK İSTİYORUZ?**

**❖ GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?**

**❖ BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER ve DEĞERLENDİRİRİZ?**

# STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan ve Programlar</li><li>• Paydaş Analizi</li><li>• GZFT Analizi</li></ul>	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuruluşun varoluş gerekçesi</li><li>• Temel İlkeler</li></ul>	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arzu edilen gelecek</li></ul>	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar</li><li>• Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler</li></ul>	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri</li></ul>	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Detaylı iş planları</li><li>• Performans programı</li><li>• Maliyetlendirme</li><li>• Bütçeleme</li></ul>	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Raporlama</li><li>• Karşılaştırma</li></ul>	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Geri besleme</li><li>• Ölçme yöntemleri belirleme</li><li>• Performans göstergeleri</li><li>• Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi</li></ul>	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

## Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar

- ✓ Durum Analizi (Özet)
- ✓ Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
- ✓ Misyon, vizyon, temel değerler
- ✓ En az bir amaç
- ✓ Her amacın altında en az bir hedef
- ✓ Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilmemişse ölçüm kriterleri (performans göstergeleri)
- ✓ Stratejiler
- ✓ Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

## 2-DURUM ANALİZİ

Durum analizi, kuruluşun “**neredeyiz?**” sorusuna cevap verir ve bu kapsamda genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:

- ✓ Tarihi gelişim
- ✓ Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- ✓ Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- ✓ Paydaş analizi *(kuruluşun hedef kitlesi ve faaliyetlerinden etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)*
- ✓ Kuruluş içi analiz *(kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknoloji düzeyinin vb. analizi)*
- ✓ Çevre analizi *(kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).*

### **3-GELECEĞE BAKIŞ**

**KuruluŐlar, bu aŐamada misyon ve vizyonlarını ifade edecek, temel değerlerini belirleyecek, amaç ve hedeflerini ortaya koyacaklardır.**

**Üst yönetici tarafından stratejik planlama ekibine, geleceğe bakıŐın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif oluşturulur. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekir.**

## 3.1. Misyon

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir.

Kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder.

Misyon bildirimini kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak belirlenir.

## 3.2.Vizyon

Vizyon; kuruluşun ideal geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede gerçekleştirmek istediği amaç ve hedefleri ile ulaşmak istediği yeri yansıtacak şekilde belirlenir.

Vizyon bildirimini, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır.

Vizyon bildirimini, misyon bildirimini ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturur.



### **3.3.Temel Değerler**

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder.

Çalışanların nasıl davranmalarının beklendiği, hangi ilkelere göre görev yapmaları ve nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir.

### 3.4.Amaçlar

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir.

Amaçların oluşturulması için cevaplanması gereken sorular:

- ✓ Kuruluş misyonunu sürdürmek için neler yapmalıdır?
- ✓ Kuruluş orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- ✓ Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse neler değişmelidir?

### **3.5.Hedefler**

**Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.**

**Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir.**

**Hedeflerin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekir.**

## Hedefler;

- ✓ Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- ✓ Ölçülebilir olmalıdır.
- ✓ İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
- ✓ Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- ✓ Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

## **3.6.Performans Göstergeleri**

**Hedeflerin gerçekleştirilme düzeyini, derecesini göstermek amacıyla stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir.**

**Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır.**

**Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir.**

**Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır.**

### **3.7. Stratejiler (Stratejik Eylem)**

**Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar bütünüdür.**

**Stratejiler, hedeflere yönelik belirlenir.**

**Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır.**

## Stratejilerin oluşturulması için cevaplanması gereken sorular:

- ✓ Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?
- ✓ Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?
- ✓ Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- ✓ Alternatiflerin maliyetleri, olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?



Ayrıca **GZFT** analizinde ortaya konan, kuruluşun güçlü (**G**) ve zayıf yönleri (**Z**), dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (**F**) ve tehditler (**T**) strateji üretimde kullanılabilir.

Stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini performans programları oluşturur.

Stratejik planlar ve bütçeler arasındaki ilişki performans programları aracılığı ile daha ayrıntılı olarak kurulacaktır.

**Stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projeler ile bunların bütçelendirilmesi performans programında yer alır.**

**Böylelikle bütçelerin performans uygulamasını destekleyen bir yapıya sahip olması sağlanmış olacaktır.**

## 5.İZLEME VE DEĞERLENDİRME

**İzleme**, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır.

**Değerlendirme** ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi, söz konusu amaçlar ile hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

**İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar.**

**Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur.**

## Misyon

Üniversitemizin misyonu, evrensel ölçekte bilgi ve teknoloji üretimi yolu ile bilimsel gelişime katkı sağlayan, sorgulayan, araştıran ve sürekli gelişmeyi hedef edinen, üretken bireyleri topluma kazandırmak ve toplumsal kalkınmanın sürdürülebilirliğinde etkin ve belirleyici rol oynamaktır.

## Vizyon

Üniversitemizin vizyonu, bilimsel araştırmalar ve eğitim öğretim hizmetleriyle toplumla güçlü ilişkiler kuran, yükseköğretimde lider bir pozisyonda olmaya yönelik adımlar atan ve evrensel değerleri özümseyen bir dünya üniversitesi olmaktır.

## Temel Değerler

Eğitimin tabana yayılması (Massification),

Mevcut yapının hızlı bilgi üretimi ve akışına uyum sağlaması (Academic Expansion),

Eğitimde kalite ve yetkinliklerle donatılmış mezun sayısının artırılması, araştırmada uygulamaya yönelme (Relevance),



**Yükseköğrenimin küreselleşmesi ve Uluslararasılaşma  
(Internationalization),**

**Topluma Hizmet ve Liderlik,**

**Akademik ve Bilimsel Özgürlük,**

**Hesap Verebilirlik,**

**Katılımcılık,**

# AMAÇ VE HEDEFLER

# AMAÇ 1: Eğitim Öğretim Kalitesini Geliştirmek ve Sürekliliğini Sağlamak

Hedef:

1. Etkili sosyo-kültürel ve eğitsel imkanlarla öğrenci sayısı artırılabacaktır
2. Eğitim öğretim programlarının nicelik ve niteliği artırılabacaktır
3. Uygulamalı eğitim modelini yaygınlaştırılacak ve öğrenci niteliği yükseltilecektir
4. Üniversitenin sahip olduğu imkanlardan öğrenciler maksimum yararlanacaktır

# AMAÇ 2: Araştırma ve Geliştirme Kapasitesinin Geliştirilmesi

Hedef:

1. Bilimsel ve teknolojik gelişime katkı sağlayan ileri düzeyde araştırmalar yapılarak,AR- GE bilinci artırılacaktır
2. Uluslararası alanlarda yapılan yayınların nitelik ve niceliği artırılacaktır.
3. Lisansüstü araştırmaları nitelik ve nicelik olarak iyileştirilecektir
4. Teknoloji Geliştirme Bölgesinin kapasitesi arttırılacaktır

# AMAÇ 3: Kurumsal kapasite iyileştirilecektir

Hedef:

1. Altyapı ve fiziksel alanlar geliştirilecektir
2. Beşeri kaynakların nicelik ve niteliği geliştirilecektir
3. Yönetim Bilgi Sistemleri alt yapısı güçlendirilecektir
4. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması için mali yönetim sistemi güçlendirilecektir

# AMAÇ 4: Yerel ve Bölgesel Dinamiklerin İşbirliğiyle Kalkınmaya Öncülük Etmek

Hedef:

1. Kalkınmanın öncelikli olduğu alanlarda eğitim, araştırma, danışmanlık ve teknik hizmetler içerikli ortak projeler geliştirilecektir
2. Tarım ve hayvancılığın geliştirilmesine yönelik proje ve faaliyetler artırılabacaktır
3. Bölgenin doğal, tarihî ve kültürel değerlerini tanıtip geliştirmeye yönelik faaliyetler artırılabacaktır.
4. Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Diş Hekimliği Hastanesinin verdiği hizmetler geliştirilecek ve verimliliği artırılabacaktır



**DİNLEDİĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...**