

T.C.
ORDU ÜNİVERSİTESİ



**2020-2024 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI
HAZIRLIK PROGRAMI**

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|----|
| GİRİŞ | i |
| I. AMAÇ | 1 |
| II. KAPSAM | 1 |
| III. DAYANAK | 1 |
| IV. MODEL | 1 |
| V. YÖNTEM VE SÜREÇ | 2 |
| 1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci | 3 |
| 1.1. Planın Sahiplenilmesi | 3 |
| 1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu | 3 |
| 1.3. Hazırlık Programı | 6 |
| 2. Durum Analizi | 7 |
| 3. Geleceğe Bakış | 9 |
| 4. Farklılaşma Stratejisi | 10 |
| 5. Strateji Geliştirme | 12 |
| 6. İzleme ve Değerlendirme | 14 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | |
|--|----|
| Şekil-1 Stratejik Yönetim Süreci..... | 2 |
| Şekil-2 Stratejik Plan Hazırlık Süreci | 6 |
| Şekil-3 Durum Analizi Süreci | 8 |
| Şekil-4 Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci..... | 10 |
| Şekil-5 Farklılaşma Stratejisi Belirleme Süreci..... | 11 |
| Şekil -6 Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki | 12 |

TABLolar DİZİNİ

| | |
|-----------------------------------|----|
| Tablo-1 Hedef Kartı Şablonu | 13 |
|-----------------------------------|----|

EKLER

| | |
|-------------------------------------|----|
| Stratejik Plan Çalışma Takvimi..... | 15 |
| Stratejik Planlama Ekibi..... | 16 |

GİRİŞ

Üniversiteler genel olarak bilimsel bilgi üreten ve yayan kuruluşlar olmalarının yanında bulunduğu şehre değer katan, ekonomik ve sosyal anlamda kalkınmasında öncü rol oynayan kurumlar haline gelmişlerdir. Bölgesel kalkınmanın yanı sıra, ülkenin genel kalkınma sürecinde üniversiteler, gelir akımı yaratarak bölgesel kalkınmaya da katkılar sağlamaktadır. Kalkınmanın önemli dinamiklerinden olan bilgiyi üreten üniversiteler, hem bölgesel, hem de genel kalkınma sürecinde önem taşımaktadır.

Bu nedenle, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9.maddesine dayanılarak Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi doğrultusunda hazırlanacak bir stratejik plan; bir yandan kurumsal kimliğin oluşturulmasına katkıda bulunurken, diğer yandan üniversitemizin gelecek 5 yılına ve varmak istediğimiz hedeflere ışık tutacaktır.

i. AMAÇ

Ordu Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programının temel amacı, Üniversitemizin üçüncü stratejik planının (2020-2024) hazırlanma sürecine rehberlik etmektir. Yeni kamu mali yönetimi anlayışıyla izlenmesi gereken stratejik yönetim sürecini stratejik planlara dayandırmak, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırmada kalite ve başarıya odaklanmak, faaliyetlerimize yönelik maliyetlerimizin plan, program ve projelerimize göre yapılmasını sağlamak, stratejik planlamayı bir kurum kültürü olarak benimsemek ve tüm çalışanların, iç ve dış paydaşlarımızın katılımıyla Ordu Üniversitesi'nin 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planının hazırlık sürecinin özveriyle sürdürülmesini sağlayarak, planın hayata geçirilmesidir.

ii. KAPSAM

Hazırlık programı, Üniversitemizin 2020-2024 Stratejik Planının hazırlık sürecini kapsamaktadır.

iii. DAYANAK

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesi, Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne dayanılarak hazırlanmıştır.

iv. MODEL

Üniversitemiz 2020-2024 stratejik planlama çalışmaları Şekil-1'e uygun şekilde yürütülecektir. Buna göre süreç, hazırlık programı ile başlayan süreç, izleme değerlendirme başlığı ile sonlandırılacaktır.

Şekil-1 Stratejik Yönetim Süreci

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none">Planın sahiplenilmesiPlanlama sürecinin organizasyonuİhtiyaçların tespitiZaman planıHazırlık programı | STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ | Planlama sürecinin planlanması |
| <ul style="list-style-type: none">Kurumsal tarihçeUygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesiMevzuat analiziÜst politika belgeleri analiziFaaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesiPaydaş analiziKuruluş içi analizAkademik faaliyetler analiziYükseköğretim sektörü analiziGZFT analizi | DURUM ANALİZİ | Neredeyiz? |
| <ul style="list-style-type: none">MisyonVizyonTemel değerler | GELECEĞE BAKIŞ | |
| <ul style="list-style-type: none">Konum tercihiBaşarı bölgesi tercihiDeğer sunumu tercihiTemel yetkinlik tercihi | FARKLILAŞMA STRATEJİSİ | Nereye ulaşmak istiyoruz? |
| <ul style="list-style-type: none">AmaçlarHedeflerPerformans göstergeleri | STRATEJİ GELİŞTİRME | |
| <ul style="list-style-type: none">Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri | STRATEJİLER | |
| <ul style="list-style-type: none">Performans hedefleriPerformans göstergeleriFaaliyetlerProjelerMaliyetlendirmeBütçeleme | PERFORMANS PROGRAMI | Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? |
| <ul style="list-style-type: none">Stratejik plan izleme raporuStratejik plan değerlendirme raporuStratejik plan gerçekleştirme raporuFaaliyet raporuİç denetim | İZLEME VE DEĞERLENDİRME | Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? |

v. YÖNTEM VE SÜREÇ

Stratejik planın hazırlanması ve uygulanma süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar: **Stratejik Plan Hazırlık Süreci, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi, Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin belirlenmesi, İzleme ve Değerlendirme** aşamalarıdır.

1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Üç aşamadan oluşmaktadır.

1.1.Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama üniversite içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, Rektörün desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Rektör, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini üniversite çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yeni stratejik plan hazırlanması çalışmaları Şubat 2018’de Rektöre bildirilmiş olup, Rektör tarafından Stratejik Planın hazırlanma sürecine girildiği Genelge ile tüm akademik ve idari birimlere duyurularak hazırlık çalışmalarına başlanılmıştır.

1.2.Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Üniversite içerisinde Rektörden başlayarak her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecine katılacak temel aktörler ve üstlenilecek işlevler bu aşamada belirlenir. 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 SGDB koordinasyonunda yürütüleceği
- Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince 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 duyulan hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

Stratejik planı onaylamasını müteakip uygun görmesi halinde fakültelerin 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 sekreter ile ihtiyaç duyması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerden 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'lerin plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, stratejik planlama ekibine ve harcama birimlerine aktarması gerekir. SGDB'ler özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşturulması açısından önemli rol üstlenmektedir

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

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibi bir rektör yardımcısı başkanlığında, SGDB'nin koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile SGDB yöneticisinden oluşur.

Ekip; 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.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

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

Stratejik planlama ekibinde;

- Ana hizmet birimleri ve SGDB yeterince temsil edilmeli
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı
- Akademik ve idari personel sayısı arasında denge sağlanmalı
- Çalışma süresince üyelerin devamlılığı sağlanmalı
- Üye sayısı, birlikte karar almayı imkânsız hale getirecek kadar çok, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar az olmamalıdır.

- **Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri:** Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilir.
- **Zaman Çizelgesi:** Aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir. Üniversitemiz Stratejik Plan Çalışma Takvimi oluşturulmuştur.
- **Eğitim İhtiyacı:** Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenir. Üniversitemiz 2020-2024 Stratejik Plan çalışmalarının sağlıklı sürdürülebilmesi için Strateji Daire Başkanlığı koordinasyonunda stratejik planlama ekibine bilgilendirme sunumları yapılacaktır.

Ordu Üniversitesi 2020-2024 Stratejik Planı Hazırlık Programı Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanmış ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Strateji Geliştirme Kurulunun görüşüne sunulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulunun son şeklini vermesinin ardından Hazırlık programı, stratejik planlama ekip üyelerinin isimlerine ilişkin bilgiler ile tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususları da içerek şekilde üniversite içerisinde yayımlanmıştır.

2. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranır. Üniversitenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz 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

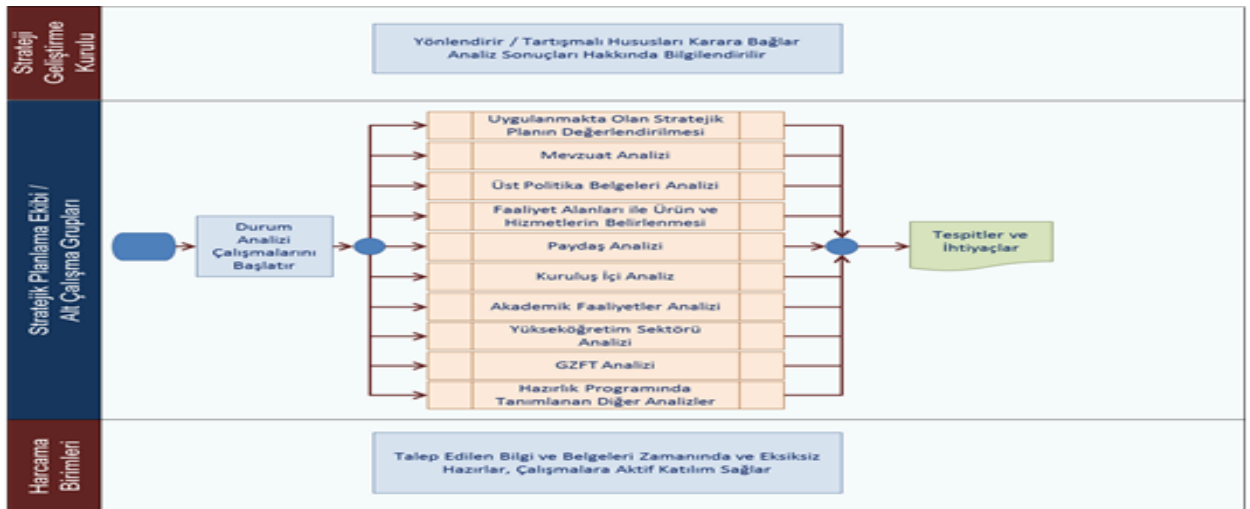
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Akademik faaliyetler analizi
- Yükseköğretim sektörü analizi
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

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 Kalkınma Bakanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından da yararlanır.

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

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

Şekil-3 Durum Analizi Süreci



3. Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış sürecinde üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenir. Misyon, vizyon ve temel değerler bir üniversitenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi görür.

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.
- **Tutarsızlıkları 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.

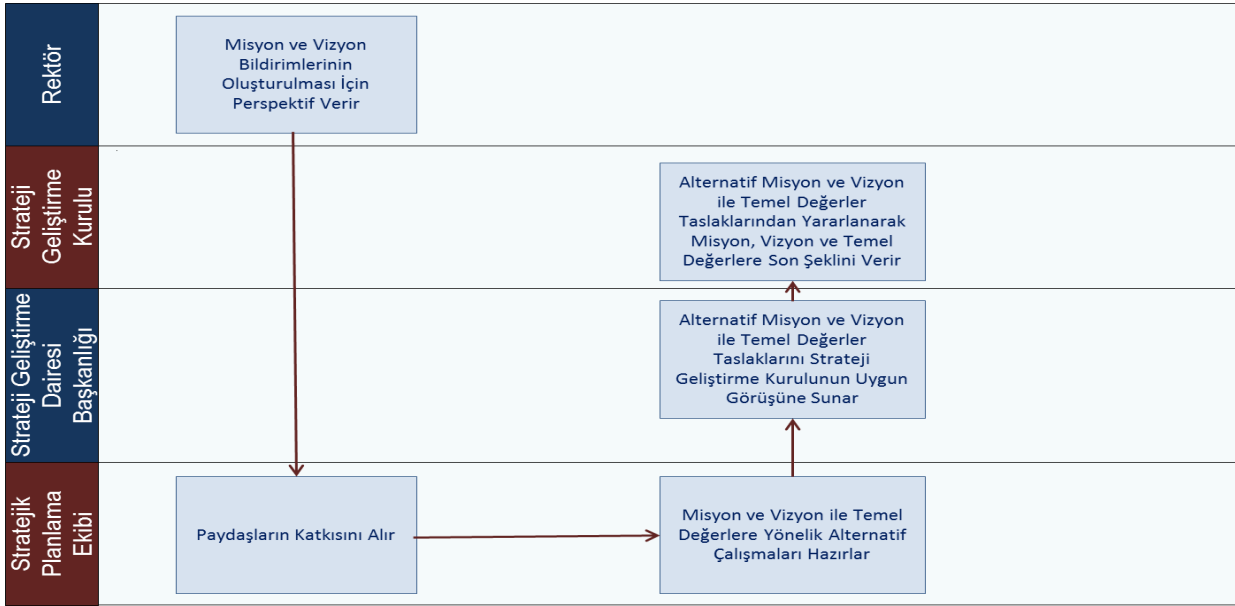
Üniversitelerin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişiler Rektördür. Rektör, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.

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-4 Geleceğe Bakışın Belirlenme Süreci



4. Farklılaşma Stratejisi

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

Farklılaşma stratejisi; Yükseköğretim Kurulu, Kalkınma Bakanlığı 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.

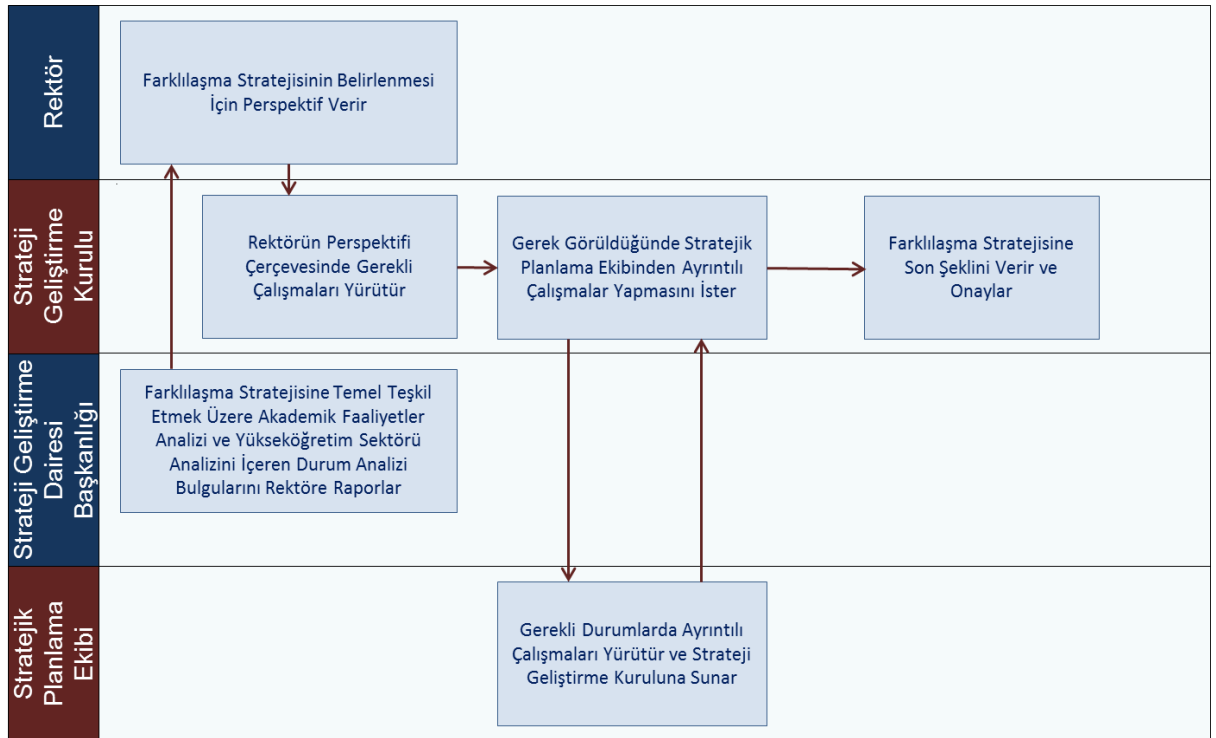
Bununla birlikte yerel/bölgesel özellikler, yerel/bölgesel sanayi kümeleri ve yerel/bölgesel işgücü talebi eğilimlerinin belirlenmesi sürecinde üniversitelerin bölgedeki kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleriyle işbirliği içinde hareket etmeleri farklılaşma stratejisinin daha doğru bir biçimde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

Şekil-5 Farklılaşma Stratejisi Belirlenme Süreci

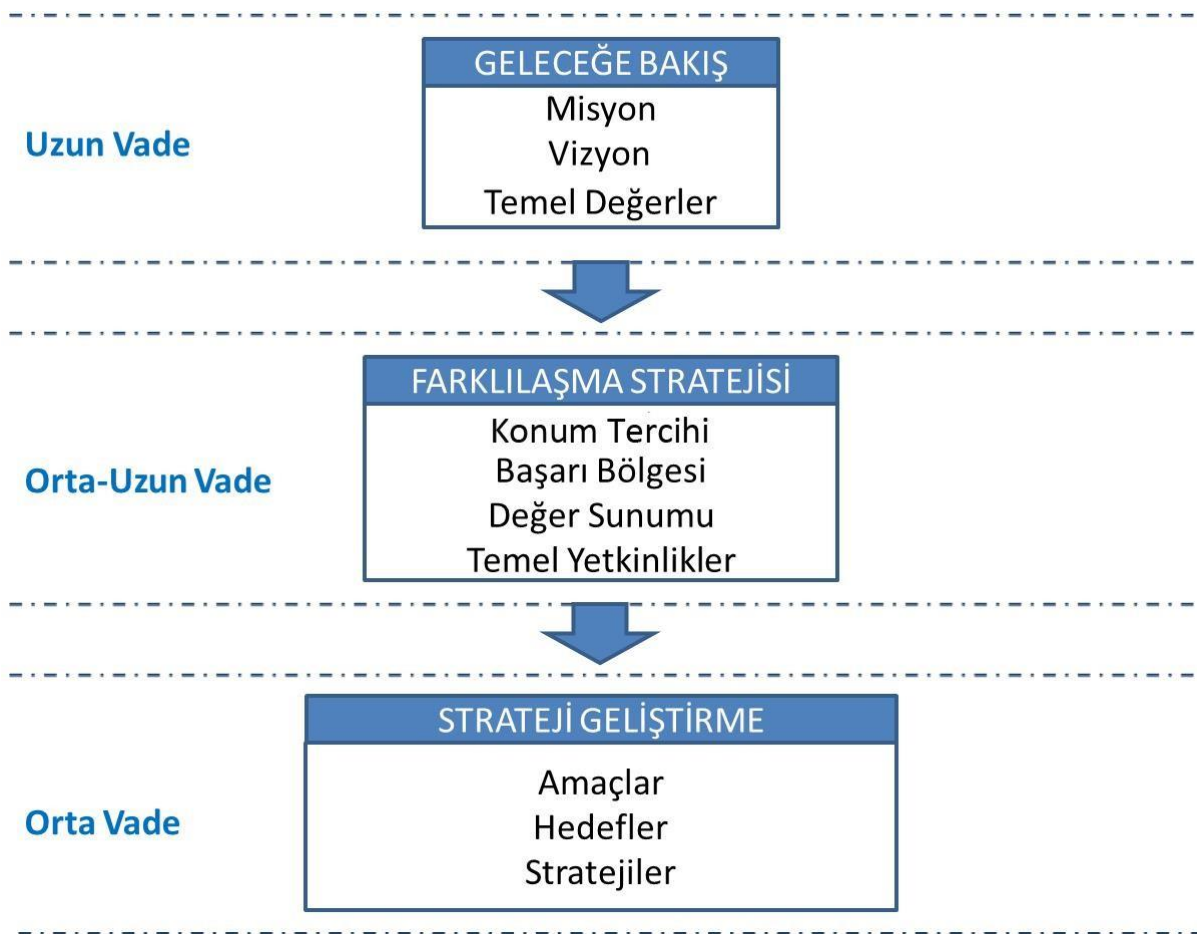


Farklılaşma stratejisi üniversiteye stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin doğru bir zeminde belirlenmesini sağlar ve üniversitenin performansını olumlu yönde etkiler. Üniversitenin yapacağı söz konusu stratejik tercihler, genelden özele doğru üniversitenin farklılaşmasını derinleştirerek birbirini tamamlar.

5. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef Ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi

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

Şekil -6 Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki



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 Tablo 1’de yer alan hedef kartları oluşturulur. SGDB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Kurulunca nihai hale getirilir.

Tablo-1 Hedef Kartı Şablonu

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

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

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

*** İzleme sıklığı, göstergelere dair gelişmelerin sorumlu birim tarafından izleneceği dönemlerigösterir.

**** Raporlama sıklığı, göstergenin niteliğine bağlı olarak raporlanacağı dönemleri gösterir. Raporlama dönemi azami altı ay olarak belirlenir. Veriler, izleme dönemlerine göre daha sık

aralıklarla toplanabilir. Örneğin veriler aylık olarak toplanıp altı aylık dönemlerde raporlanabilir.

6. 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.

İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınır.

Stratejik Plan Çalışma Takvimi

| ORDU ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANLAMA ADIMLARI | 2018 | | | | | | | | | | | |
|--|------|-------|------|-------|-------|---------|--------|---------|-------|------|-------|--------|
| | OCAK | ŞUBAT | MART | NİSAN | MAYIS | HAZİRAN | TEMMUZ | AĞUSTOS | EYLÜL | EKİM | KASIM | ARALIK |
| STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ | | | | | | | | | | | | |
| Planın Sahiplenilmesi | ■ | | | | | | | | | | | |
| Yeni Stratejik Planın Hazırlama Kararı | | ■ | | | | | | | | | | |
| Strateji Geliştirme Kurulu Oluşturulması | | | ■ | | | | | | | | | |
| Genelge Yayınlanması | | | | ■ | | | | | | | | |
| Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması | | | | | ■ | | | | | | | |
| Bilgilendirme Toplantılarının Yapılması | | | | | | ■ | | | | | | |
| Planlama Sürecinin Organizasyonu | | | | | | | ■ | | | | | |
| Eğitim İhtiyacı ve Süreci | | | | | | | | ■ | | | | |
| Hazırlık Programı Oluşturulması ve Yamlanması | | | | | | | | | ■ | | | |
| DURUM ANALİZİ | | | | | | | | | | | | |
| Kurumsal Tarihçe | | | | | | | | ■ | | | | |
| Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi | | | | | | | | | ■ | | | |
| Mevzuat Analizi | | | | | | | | | | ■ | | |
| Üst Politika Belgelerinin Analizi | | | | | | | | | | | ■ | |
| Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi | | | | | | | | | | | | ■ |
| Paydaş Analizi | | | | | | | | | | | | |
| Kurum İçi Analiz | | | | | | | | | | | | |
| Akademik Faaliyet Analizi | | | | | | | | | | | | |
| Yükseköğretim Sektörü Analizi | | | | | | | | | | | | |
| GZFT Analizi | | | | | | | | | | | | |
| Tespit ve İhtiyaç Belirlenmesi | | | | | | | | | | | | |
| GELECEĞE BAKIŞ | | | | | | | | | | | | |
| Misyon, Vizyon, Temel Değerler | | | | | | | | | | | | |
| FARKLIŞMA STRATEJİSİ | | | | | | | | | | | | |
| Konum Tercih, Başarı Bölgesi Tercih | | | | | | | | | | | | |
| Değer Sunum Tercih | | | | | | | | | | | | |
| Temel Yetkinlik Tercih | | | | | | | | | | | | |
| STRATEJİ GELİŞTİRME | | | | | | | | | | | | |
| Amaç, Hedef, Performans Göstergeleri | | | | | | | | | | | | |
| Stratejiler, Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri | | | | | | | | | | | | |
| | 2019 | | | | | | | | | | | |
| Maliyetlendirme | | | | | | | | | | | | |
| STRATEJİK PLANIN SUNULMASI | | | | | | | | | | | | |
| | 2020 | | | | | | | | | | | |
| İZLEME VE DEĞERLENDİRME | | | | | | | | | | | | |

Stratejik Planlama Ekibi

| STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ | | |
|--------------------------|--|---|
| 1. | Rektör Yrd.Prof.Dr.Tevfik NOYAN | Tıp Fakültesi |
| 2. | Prof. Dr.Gürol ÖZCÜRE | Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| 3. | Genel Sekreter V. Doç.Dr. Mehmet Kenan ŞAHİN | İlahiyat Fakültesi |
| 4. | Daire Başkanı Sedat ÇAKMAK | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı |
| 5. | Daire Başkanı Akın TÜRKYILMAZ | İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı |
| 6. | Daire Başkanı Recep Olcay ÇANAK | Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı |
| 7. | Daire Başkanı Vuslat VAROL ÇOLAKOĞLU | Yapı İşleri Ve Teknik Daire Başkanlığı |
| 8. | Daire Başkanı Ali AYGÜN | Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı |
| 9. | Daire Başkanı Tuncay ÖZAY | Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı |
| 10. | Daire Başkanı Muhittin AKSU | Bilgi İşlem Daire Başkanlığı |
| 11. | Doç.Dr. Filiz ZAYİMOĞLU ÖZTÜRK | Eğitim Fakültesi |
| 12. | Doç.Dr. Köksal APAYDINLI | Müzik ve Sahne Sanatları Fakültesi |
| 13. | Dr.Öğr.Üyesi Aytaç ÖZMUTLU | Güzel Sanatlar Fakültesi |
| 14. | Dr.Öğr.Üyesi Melih ÖLMEZLİ | Diş Hekimliği Fakültesi |
| 15. | Dr.Öğr.Üyesi Şenol SEZER | Eğitim Fakültesi |
| 16. | Dr.Öğr.Üyesi Özbay DEDE | Ziraat Fakültesi |
| 17. | Dr.Öğr.Üyesi Yasemin HANCIOĞLU | Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| 18. | Dr.Öğr.Üyesi Yeliz KAŞKO ARICI | Tıp Fakültesi |
| 19. | Dr.Öğr.Üyesi Yahya TURAN | İlahiyat Fakültesi |
| 20. | Dr.Öğr.Üyesi Saadet KOÇ GÜLER | Teknik Bilimler MYO |
| 21. | Dr. Öğr. Üyesi Aziz MUSLU | Fatsa Deniz Bilimleri Fakültesi |
| 22. | Öğr.Gör.Nejat ÜSTÜN | Sosyal Bilimler MYO |
| 23. | Öğr.Gör.Ece ÖZPINAR | Fen Edebiyat Fakültesi |
| 24. | Öğr.Gör.Yazbahar ÇETİN | Akkuş MYO |
| 25. | Öğr.Gör.Merve SARIŞIN | Ulubey MYO |
| 26. | Arş. Gör. İlker ŞAHİNOĞLU | Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| KOORDİNASYON | | |
| 1. | Şube Müdürü Yücel CİN | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı |
| 2. | Mali Hizmetler Uzmanı Burhan MAĞDEN | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı |
| 3. | Mali Hizmetler Uzmanı Murat İPEK | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı |
| 4. | Şef Emrullah KOTAN | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı |
| 5. | Şef Erdiñ CÜREBAL | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı |