



T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı



Sayı : E-75456555-010.06-960574
Konu : Erciyes Üniversitesi 2027-2031
Dönem Stratejik Plan Hazırlık
Çalışmaları Genelgesi 2025/2

07.11.2025

DAĞITIM

Üniversitemiz 2027-2031 Dönemi stratejik Planı hazırlık çalışmaları; 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde yer alan hükümler çerçevesinde yayımlanan 18.09.2025 tarih ve 2025/1 sayılı genelge ile başlatılmıştır.

Anılan Yönetmelikte ve Rehberde yer alan hükümler gereğince; Strateji Geliştirme Kurulu tarafından, 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 hazırlanmasına ilişkin iş ve işlemlerin yürütülmesi için Stratejik Planlama Ekibi ve Stratejik Plan Çalışma Grupları görevlendirilmiştir.

Stratejik Plan hazırlık çalışmalarını etkin bir şekilde yönetmek amacıyla; Stratejik Planlama ekibi tarafından, planlama sürecinin aşamalarını, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişileri, aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesini içerecek şekilde hazırlanan "2027-2031 Dönemi Stratejik Plan Hazırlık Programı" (Ek 1) Strateji Geliştirme Kurulu tarafından onaylanmıştır.

Erciyes Üniversitesi 2027-2031 dönemi Stratejik Planı hazırlık süreci, 2027-2031 Dönemi Stratejik Plan Hazırlık Programı çerçevesinde devam etmektedir. Bu plan Üniversitemizin gelecek beş yılda ulaşmak istediği hedeflere ilişkin yol gösterici olacaktır. Bu kapsamda yürütülecek çalışmalara her türlü katkının sağlanması ve gerekli hassasiyetin gösterilmesi hususunda;

Gereğini önemle rica ederim.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSNFCEHU82 Pin Kodu :72952
Adres:Erciyes Üniversitesi Talas Yolu Melikgazi 38039 KAYSERİ
Telefon:+90 352 437 51 86 Faks:+90 352 437 49 36
e-Posta:strateji@erciyes.edu.tr Web:http://strateji.erciyes.edu.tr
Kep Adresi:erciyesuni@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/erciyes-universitesi-ebys>

Bilgi için: Meliha SİTEMLİ
Unvanı: Mali Hizmetler Uzmanı
Tel No: 10104



Ek:2027-2031 Stratejik Plan Hazırlık Programı

Dağıtım:

Araştırma Dekanlığına
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğüne
Engelsiz Kampüs Birimine
Erciyes Teknopark Anonim Şirketi Genel
Müdürlüğüne
Öğrenci Dekanlığına
Rektörlük Döner Sermaye Birimine
Dış İlişkiler Ofisi Başkanlığına
Genel Sekreterlik Makamına
Bilgi İşlem Daire Başkanlığına
Hukuk Müşavirliğine
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığına
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığına
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına
Personel Daire Başkanlığına
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığına
Sivil Savunma Uzmanlığına
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığına
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon
Birimine
İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörlüğüne
Kalite ve Strateji Geliştirme Koordinatörlüğüne
Kurumsal İletişim Koordinatörlüğüne
Kurumsal Veri Yönetimi ve Analitiği
Koordinatörlüğüne
Sürdürülebilirlik Koordinatörlüğüne
Dış Hekimliği Fakültesi Dekanlığına
Eczacılık Fakültesi Dekanlığına
Edebiyat Fakültesi Dekanlığına
Eğitim Fakültesi Dekanlığına
Fen Fakültesi Dekanlığına
Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanlığına
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Dekanlığına
Hukuk Fakültesi Dekanlığına
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığına
İlahiyat Fakültesi Dekanlığına
İletişim Fakültesi Dekanlığına
Mimarlık Fakültesi Dekanlığına
Mühendislik Fakültesi Dekanlığına
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığına
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığına
Tıp Fakültesi Dekanlığına

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSNFCEHU82 Pin Kodu :72952
Adres:Erciyes Üniversitesi Talas Yolu Melikgazi 38039 KAYSERİ
Telefon:+90 352 437 51 86 Faks:+90 352 437 49 36
e-Posta:strateji@erciyes.edu.tr Web:http://strateji.erciyes.edu.tr
Kep Adresi:erciyesuni@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/erciyes-universitesi-ebys>

Bilgi için: Meliha SİTEMLİ
Unvanı: Mali Hizmetler Uzmanı

Tel No: 10104



Turizm Fakültesi Dekanlığına
Veteriner Fakültesi Dekanlığına
Ziraat Fakültesi Dekanlığına
Aşı Araştırmaları ve Geliştirme Enstitüsü
Müdürlüğüne
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü
Müdürlüğüne
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne
Gevher Nesibe Genom ve Kök Hücre Enstitüsü
Müdürlüğüne
Güzel Sanatlar Enstitüsü Müdürlüğüne
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne
Adalet Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Halil Bayraktar Sağlık Hizmetleri Meslek
Yüksekokulu Müdürlüğüne
Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğüne
Astronomi ve Uzay Bilimleri Gözlemevi
Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Aşı Araştırma ve Geliştirme Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Atatürk İlkeleri Araştırma ve Uygulama Merkezi
Müdürlüğüne
Avrasya-Kore Araştırmaları Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Betül Ziya Eren Genom ve Kök Hücre Merkezi
Müdürlüğüne
Bilgisayar Bilimleri Uygulama ve Araştırma
Merkezi Müdürlüğüne
Çevre Sorunları ve Temiz Üretim Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Çocuk İhmali ve İstismarını Engelleme Uygulama
ve Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Deneyisel Araştırmalar Uygulama ve Araştırma
Merkezi Müdürlüğüne
Diş Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezi
Müdürlüğüne
Enerji Dönüşümleri Araştırma ve Uygulama
Merkezi Müdürlüğüne
Hakan Çetinsaya İyi Klinik Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Havacılık Çalışmaları Uygulama ve Araştırma
Merkezi Müdürlüğüne
İlaç Uygulama ve Araştırma Merkezi
Müdürlüğüne
Kadın Çalışmaları Araştırma ve Uygulama
Merkezi Müdürlüğüne
Kariyer Yönlendirme ve Bilgilendirme Merkezi
Müdürlüğü (Kaybimer)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSNFCEHU82 Pin Kodu :72952
Adres:Erciyes Üniversitesi Talas Yolu Melikgazi 38039 KAYSERİ
Telefon:+90 352 437 51 86 Faks:+90 352 437 49 36
e-Posta:strateji@erciyes.edu.tr Web:http://strateji.erciyes.edu.tr
Kep Adresi:erciyesuni@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/erciyes-universitesi-ebys>

Bilgi için: Meliha SİTEMLİ
Unvanı: Mali Hizmetler Uzmanı
Tel No: 10104



Kaşgarlı Mahmut Türkçe Öğretimi Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Kayseri Mimar Sinan Mimarlık ve Kültür
Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Kayseri Uygulama ve Araştırma Merkezi
Müdürlüğüne
Klinik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma
Merkezi Müdürlüğüne
Klinik Mühendisliği Uygulama ve Araştırma
Merkezi Müdürlüğüne
Medya ve Din Araştırmaları Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Nanoteknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
Müdürlüğüne
Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi
Müdürlüğüne
Stratejik Araştırmalar ve Uygulama Merkezi
Müdürlüğüne
Sürekli Eğitim Merkezi Müdürlüğü (ERSEM)
Tarımsal Uygulama ve Araştırma Merkezi
Müdürlüğüne
Teknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi
Müdürlüğüne
Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma
Merkezi Müdürlüğüne
Türk Dünyası Araştırmaları Merkezi Müdürlüğüne
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
Müdürlüğüne
Vektörler ve Vektörlerle Bulaşan Hastalıklar
Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Yapay Zeka ve Büyük Veri Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
Yüksek İrtifa ve Spor Bilimleri Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürlüğüne
İç Denetim Birimi Başkanlığına
Güzel Sanatlar Bölümü Başkanlığına

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSNFCEHU82 Pin Kodu :72952
Adres:Erciyes Üniversitesi Talas Yolu Melikgazi 38039 KAYSERİ
Telefon:+90 352 437 51 86 Faks:+90 352 437 49 36
e-Posta:strateji@erciyes.edu.tr Web:http://strateji.erciyes.edu.tr
Kep Adresi:erciyesuni@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/erciyes-universitesi-ebys>

Bilgi için: Meliha SİTEMLİ
Unvanı: Mali Hizmetler Uzmanı
Tel No: 10104





T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ

2027-2031 STRATEJİK PLAN
HAZIRLIK PROGRAMI

Kayseri/2025

İçindekiler

1. GİRİŞ	1
2. AMAÇ.....	1
3. KAPSAM.....	1
4. DAYANAK	2
5. YÖNTEM VE SÜREÇ	2
5.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	2
5.1.1. Planın Sahiplenilmesi	2
5.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu.....	4
5.1.3. Hazırlık Programı	7
5.2. Durum Analizi.....	8
5.2.1. Kurumsal Tarihçe	9
5.2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	9
5.2.3. Mevzuat Analizi	10
5.2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	10
5.2.5. Program Alt Program Analizi.....	10
5.2.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	11
5.2.7. Paydaş Analizi	11
5.2.8. Kuruluş İçi Analiz	12
5.2.9. Akademik Faaliyetler Analizi.....	15
5.2.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi	16
5.2.11. GZFT Analizi	17
5.2.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	18
5.3. Geleceğe Bakış	18
5.3.1. Misyon	19
5.3.2. Vizyon	20
5.3.3. Temel Değerler	21
5.4. Farklılaşma Stratejisi.....	22
5.4.1. Konum Tercihi.....	23
5.4.2. Başarı Bölgesi Tercihi	23
5.4.3. Değer Sunumu Tercihi.....	24
5.4.4. Temel Yetkinlik Tercihi	24
5.5. Strateji Geliştirme	24
5.5.1. Amaçlar	25
5.5.2. Hedefler	27

5.5.3. Performans Göstergeleri	29
5.5.4. Stratejiler	30
5.5.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	30
5.5.6. Maliyetlendirme.....	30
5.6. Stratejik Planın Sunulması ve Uygulanması	31
5.6.1. Stratejik Planın Yazılması, Sunulması ve Onaylanması	31
5.6.2. Eylem Planları	31
5.7. İzleme ve Değerlendirme	33
5.7.1. İzleme Süreci	34
5.7.2. Değerlendirme Süreci	35
5.8. Stratejik Planın Güncellenmesi	36

Tablo listesi

Tablo 1. Hedef Kartı Şablonu	28
Tablo 2. Eylem Planı Şablonu	32
Tablo 3. Stratejik Plan İzleme Tablosu	34
Tablo 4. Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu	36
Tablo 5. Hedef Kartı Güncellemesi	38

Şekiller Listesi

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci	3
Şekil 2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci	4
Şekil 3. Durum Analizi Süreci	9
Şekil 4. Geleceğe Bakışın Belirlenmesi	19
Şekil 5. Farklılaşma Stratejisi Süreci	23
Şekil 6. Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki	25
Şekil 7. Strateji Geliştirme Süreci	26
Şekil 8. İzleme ve Değerlendirme Süreci	33

1. GİRİŞ

Bölgesel kalkınmanın yanı sıra, ülkenin genel kalkınma sürecinde üniversiteler, gelir akımı yaratarak ülkenin kalkınma sürecine katkı sağlamaktadırlar. Kalkınmanın önemli dinamiklerinden biri olan bilgiyi üreten üniversiteler, hem bölgenin hem de ülkenin kalkınma sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle üniversitelerin, ülkenin Kalkınma Planı doğrultusunda, mevcut durumlarını analiz ederek nereye ve nasıl ulaşabilecekleri konusunda kendilerine yol çizmeleri, kısa ve uzun dönem planlarını ülkenin mali politikalarını da gözeterik gelişirmeleri oldukça önem taşımaktadır.

Tüm kamu idareleri, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesine göre; Kalkınma Planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemek, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamakla yükümlüdürler. Bu kapsamda hazırlanacak 2027-2031 Stratejik Planı ile Erciyes Üniversitesi'nin gelecek beş yılına ve ulaşılacak istenen hedeflere ışık tutmak, Erciyes Üniversitesi kaynaklarının stratejik önceliklerine göre etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, sunulan hizmetlerin kalitesini sürekli iyileştirmek, paydaş ve çalışanların memnuniyetini arttırmak amaçlanmaktadır.

2. AMAÇ

Erciyes Üniversitesi 2027-2031 Stratejik Planı Hazırlık Programının temel amacı, Üniversitenin beşinci stratejik planının hazırlanma sürecine rehberlik edecek programın geliştirilmesi ve tüm paydaşların katılımı sağlanarak Erciyes Üniversitesi'nin 2027-2031 yıllarını kapsayan stratejik planının hazırlanmasını ve uygulamaya geçirilmesini sağlamaktır. Erciyes Üniversitesi 2027-2031 Stratejik Plan hazırlık programı, stratejik plan sürecinde neler yapılacağı, yapılacaklardan kimlerin sorumlu olduğu ve sürecin nasıl yürütüleceğine ilişkin İş-Zaman Takviminden oluşmaktadır.

3. KAPSAM

Erciyes Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programı, Üniversitenin 2027-2031 Stratejik Planının hazırlanması ve uygulanması ile ilgili süreçlerin planlanmasını kapsamaktadır.

4. DAYANAK

Erciyes Üniversitesi 2027-2031 Stratejik Plan Hazırlık Programı; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi, Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik ile Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne dayandırılarak hazırlanmıştır.

5. YÖNTEM VE SÜREÇ

Erciyes Üniversitesi 2027-2031 Stratejik Planlama çalışmaları Şekil 1'de verilen sürece uygun bir şekilde yürütülecektir. Stratejik planın hazırlanması ve uygulanması süreci; stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, farklılaşma stratejisi, strateji geliştirme, eylem planları, performans programı, izleme ve değerlendirme aşamalarını içermektedir.

5.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

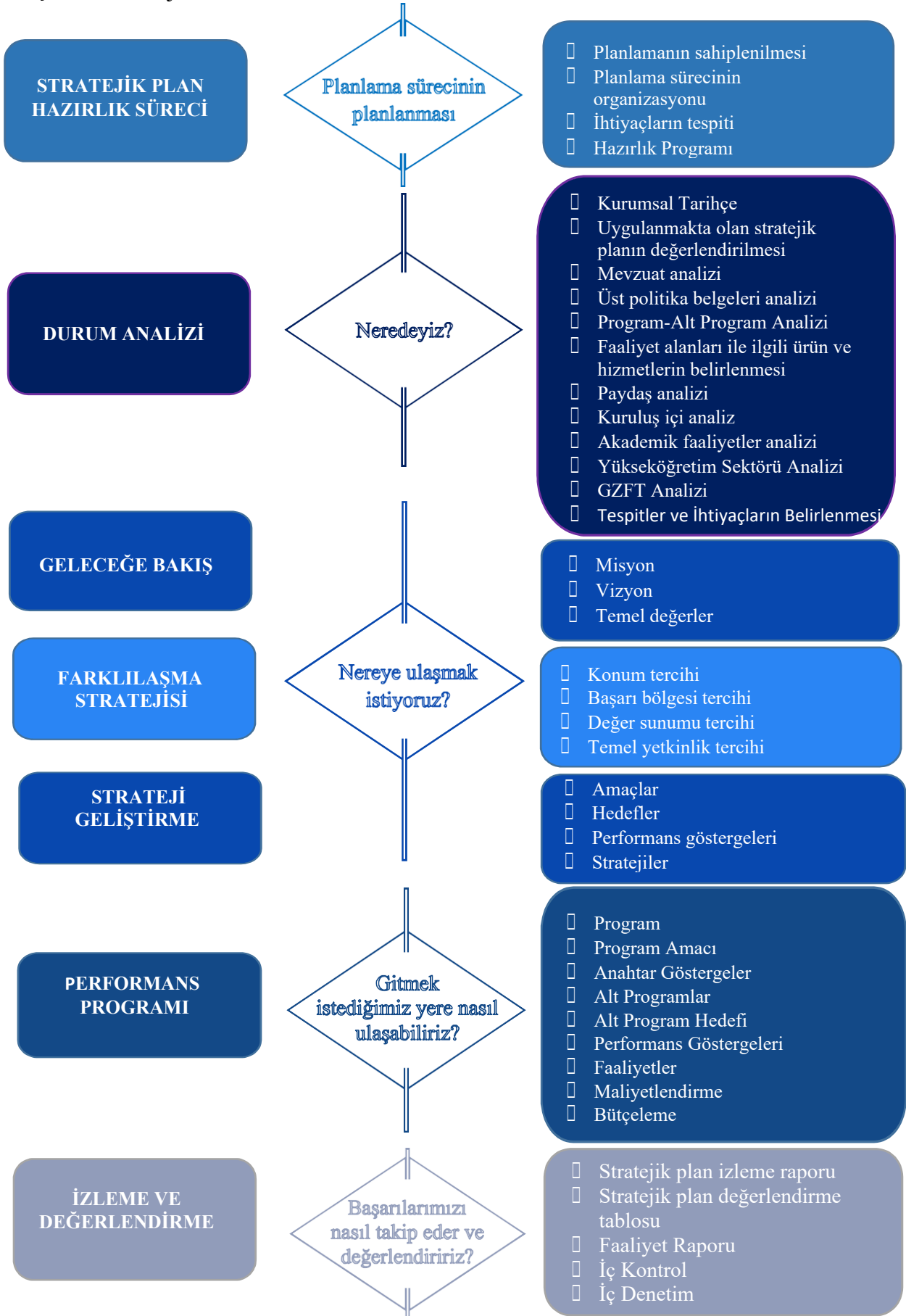
Stratejik planın ilk aşaması olan hazırlık süreci, stratejik planın oluşturulmasından tamamlanmasına kadar geçen sürenin planını içeren bir program yapılmasını içermektedir. Erciyes Üniversitesi Stratejik Plan hazırlık süreci, stratejik planın sahiplenilmesi ve duyurulmasıyla başlayıp planlama sürecinin organizasyonu ile devam eder ve hazırlık programının oluşturulması ile tamamlanır (Şekil 2).

5.1.1. Planın Sahiplenilmesi

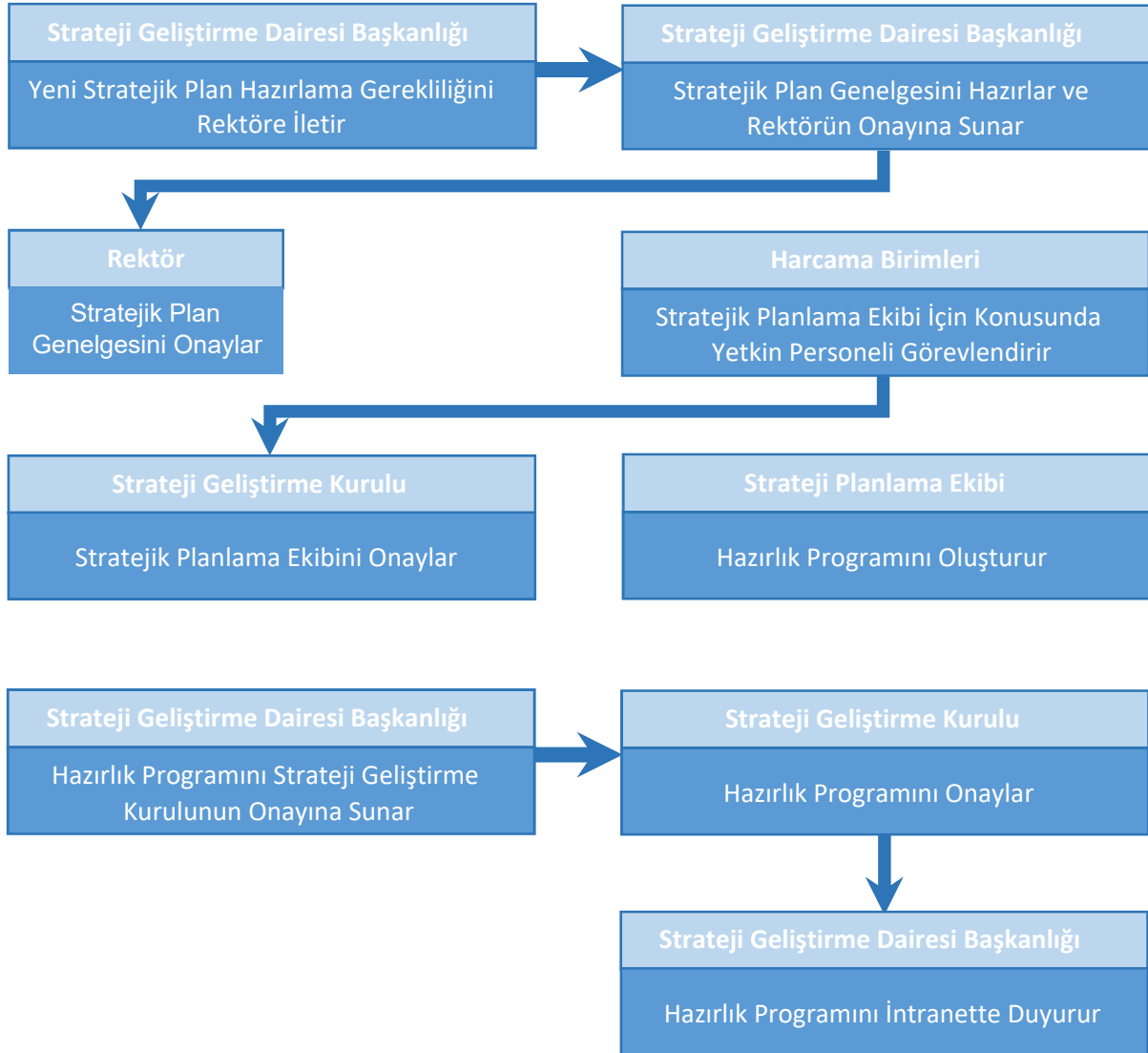
Stratejik planlamanın başarısı ancak Üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama Üniversite içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve Üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek Üniversite Yönetimi'nin temel sorumluluğudur. Üniversite Rektörü, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini Üniversite çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

Erciyes Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (SGDB) tarafından stratejik plan hazırlanması çalışmaları Eylül 2025'de Rektöre bildirilmiştir. Rektör tarafından stratejik planın hazırlanma sürecine girildiği Stratejik Plan Genelgesi ile açıklanmıştır.

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci



Şekil 2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci



Stratejik Plan Genelgesi (Genelge 1) tüm akademik ve idari birimlere duyurularak 2027 – 2031 Stratejik Plan hazırlık çalışmalarına başlanmıştır. Genelgede stratejik planın hazırlanması için Erciyes Üniversitesi'ndeki tüm birimlere; çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı, çalışmaların 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 niteliklere haiz olması gerektiği bildirilmiştir.

5.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama, katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Üniversite içerisinde Rektör dâhil her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecine katılacak

temel sorumlular ve üstlenilecek görevler bu aşamada belirlenir. Erciyes Üniversitesi stratejik planlama sürecine dâhil olacak kişi, birim ve ekipler ile görevleri aşağıda belirtilmiştir.

Rektör

Rektör, Strateji Geliştirme Kurulunun başkanıdır. Ayrıca, stratejik planlama ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütebilir ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

Rektör, stratejik plan çalışmalarını sahiplenir ve takibini yapar. Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Rektör, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, Üniversitenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir.

Stratejik planın onaylanmasını müteakip uygun görmesi halinde birimlerin eylem planı hazırlaması kararını verebilir. Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar. Ayrıca, stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.

Erciyes Üniversitesi, stratejik planlama çalışmalarının başladığı, Rektör tarafından Stratejik Plan Genelgesiyle duyurulmuştur.

Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulu, Rektörün başkanlığında Üniversite Yönetim Kurulu üyeleri ve Genel Sekreter ile ihtiyaç duyması halinde Rektörün görevlendireceği diğer kişilerden oluşur. Erciyes Üniversitesi Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Stratejik Plan Genelgesinde yer verilmiştir.

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)

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 başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, SGDB yöneticisi vekâlet edebilir.

Ekip, hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulu'nun 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.

Ekibin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. 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, uyumlu çalışabilmeli ve stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir. Bu doğrultuda, Erciyes Üniversitesi Stratejik Planlama Ekibi, tüm ana hizmet birimlerinden farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin yer alacağı şekilde oluşturulmuştur (Ek 2).

Harcama Birimleri

Harcama birimleri, Rektör tarafından yayımlanan Stratejik Plan Genelgesinde belirtilen niteliklere sahip personeli, Stratejik Planlama Ekibinde görevlendirir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince bu personele 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 oluşturulacaktır. Bu çalışma gruplarına ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimi yöneticisince sağlanacaktır. Ayrıca harcama birimleri, Rektörün belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapacaklardır.

5.1.3. Hazırlık Programı

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

Erciyes Üniversitesi Stratejik Planlama Ekibi tarafından aşağıdaki hususlar değerlendirmeye alınarak Erciyes Üniversitesi 2027-2031 Stratejik Planı Hazırlık Programı oluşturulmuştur.

- **Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri ve Zaman Çizelgesi:** Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilmiş; aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenmiştir. Erciyes Üniversitesi stratejik planlama sürecinin aşamaları, yürütülecek faaliyetler ve sorumluları içeren İş Zaman Takvimi Ek 1 'de sunulmuştur.
- **Eğitim İhtiyacı:** Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilecektir. Bu kapsamda eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenecek ve eğitim yapılacaktır.

Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlanan Erciyes Üniversitesi 2027-2031 Stratejik Planı Hazırlık Programı, SDGB tarafından Strateji Geliştirme Kurulu'nun görüşüne sunulmuş

ve Strateji Geliştirme Kurulunun son şeklini vermesinin ardından bu genelge (Genelge 2) ekinde yayımlanmıştır.

5.2. Durum Analizi

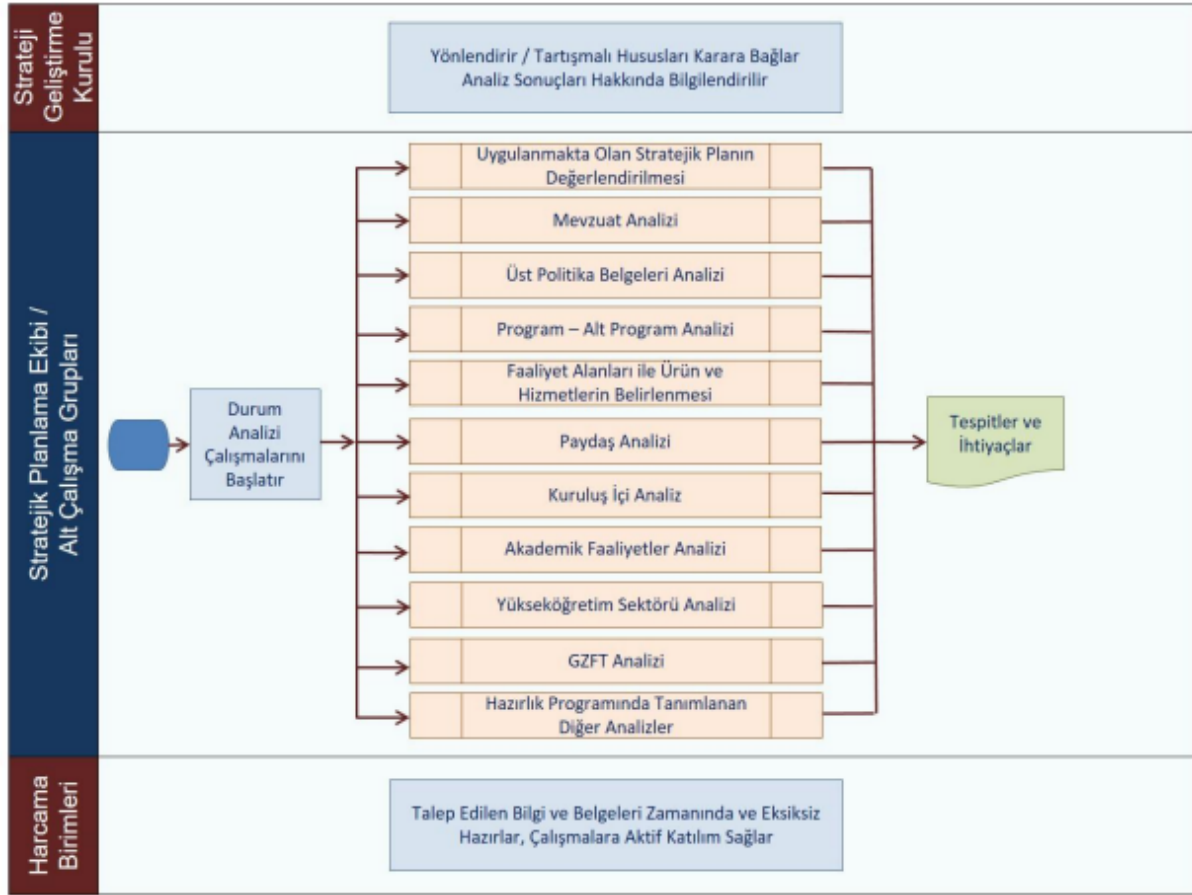
Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranacaktır. Üniversitenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve Erciyes Üniversitesi’nin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin neler olduğu gibi konular bu analizde değerlendirilecektir. Dolayısıyla bu analiz, Erciyes Üniversitesi’nin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olacak ve stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturacaktır.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılacaktır:

- Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Program Alt Program 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
- Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir. Durum analizi, Şekil 3’te gösterildiği gibi, Erciyes Üniversitesi’nin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyacak ve vizyona ulaşmak için gerekli olan ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda, amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Şekil 3. Durum Analizi Süreci



5.2.1. Kurumsal Tarihçe

Erciyes Üniversitesi'nin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyonun belirlenmesinde etkili olabilecek yasal faktörler ve önemli yapısal dönüşümlerin Üniversitenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilecektir. Kurumsal tarihçe bir sayfayı geçmeyecektir.

5.2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir. Bu çalışmanın amacı yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesini temin etmektir.

5.2.3. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizinde Üniversiteye görev ve sorumluluk yükleyen, Üniversitenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulacaktır. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada Erciyes Üniversitesi'nin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılacaktır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilecektir. Bu analiz kapsamında Erciyes Üniversitesi'nin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin mevzuatın hangi maddesine dayandığı ile bu yasal yükümlülüklerle ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar ortaya konulacaktır.

5.2.4.Üst Politika Belgeleri 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. Temel olarak Kalkınma Planı'ndan başlamak üzere Üst Politika Belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Üst Politika Belgeleri analizinde, ilgili belge ve ilgili bölümü/referansı belirtilerek, Erciyes Üniversitesi'ne verilen görev ve ihtiyaçlar belirlenecektir.

5.2.5. Program Alt Program Analizi

Program – alt program analizinde, performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında üniversitenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi oluşturulur. Bu bölümde uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerine yer verilir, alt program performans göstergeleri bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz. Yapılan değerlendirme sonucunda uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerine ulaşamaması durumunda ise;

- Alt program hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine ve
- Mevcut çevre şartları ve riskler dikkate alındığında, söz konusu alt program hedef ve performans göstergelerinde güncelleme ihtiyacı bulunup bulunmadığına dair değerlendirmelere yer verilir.

Bununla birlikte durum analizi çalışmaları aynı zamanda üniversitenin bütçesinde sorumlu olduğu program-alt programlara ilişkin değişiklik teklifleri ile yeni program-alt

program önerilmesi durumunda da önemli bir gerekçe olarak kullanılabilir. Program-alt programlara ilişkin değişiklik önerisi ya da yeni bir program-alt program önerisi her zaman mümkün olmakla birlikte bu öneri ve tekliflerin durum analizi çerçevesinde yapılacak analizlerle güçlendirilmesi önemli görülmektedir.

5.2.6. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak Erciyes Üniversitesi'nin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenecektir. Belirlenen ürün ve hizmetler; eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim gibi belirli faaliyet alanları ile ilişkilendirilerek gruplandırılacaktır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynayacaktır.

5.2.7. Paydaş Analizi

Paydaşlar, Erciyes Üniversitesi'nin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, Üniversitenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişi, grup veya kurumlardır. Kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi, stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesi ve başarı düzeyinin artırılması amacıyla Erciyes Üniversitenin etkileşim içerisinde olduğu paydaşların stratejik planla ilgili görüşlerini dikkate alınacaktır.

Paydaş analizi ile hizmetlerin etkin bir şekilde sunulmasına engel teşkil edebilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için önlemler alınması, paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi ve Erciyes Üniversitesi'nin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri hakkında fikir sahibi olunabilecektir.

Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılacaktır;

- **İç paydaşlar:** Üniversiteden etkilenen veya Üniversiteyi etkileyen Üniversite içerisindeki kişi ve gruplardır.
- **Dış paydaşlar:** Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile Üniversiteden etkilenen veya Üniversiteyi etkileyen Üniversite dışındaki kişi, grup veya kurumlardır.

Paydaş analizi; paydaşların tespiti, önceliklendirilmesi, görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşacaktır.

Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında, Erciyes Üniversitesi'nin paydaşlarının kim olduğu tespit edilir. Erciyes Üniversitesi'nin paydaşlarını belirlemek amacıyla; ürün/hizmetlerle ilgisi olanlar, bunları kullananlar, ürün/hizmetlerden etkilenenler ve ürün/hizmetleri etkileyenler kimlerdir sorularının cevapları araştırılacaktır.

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi yapılacaktır. Bunun için paydaşların etki ve önem derecesi dikkate alınacaktır. Etki, Üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla Üniversiteyi etkileme gücünü, önem ise Üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade etmektedir. Bu etki ve önem derecesi kullanılarak paydaşlar beşli ölçek ile önceliklendirilecektir.

Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilecektir. Erciyes Üniversitesi'nin paydaşlarının değerlendirilmesinde; paydaşın hangi ürün/hizmetlerle ilgisi olduğu, Üniversiteden beklentilerinin neler olduğu, ürün/hizmetlerden ne şekilde etkilendiği ve ürün/hizmetleri ne şekilde etkilediği sorularının cevapları araştırılacaktır.

Paydaşların Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaşların görüşleri alınırken çoğu zaman tek bir yöntemle bütün paydaşlardan istenilen kapsam ve derinlikte görüş ve öneriler elde etmek mümkün olmayabileceği için paydaş gruplarına göre; çalıştay, odak grup toplantıları veya anket gibi farklı yöntemler uygulanacaktır. Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken; görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınacaktır.

5.2.8. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analizde, Erciyes Üniversitesi'nin; insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizleri yapılarak mevcut kapasitesi değerlendirilecektir. Bu çerçevede, faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılacak kaynakların gerektirdiği niteliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmalarının yapılarak kuruluş içi analizin etkinliği artırılacaktır.

Öğrenci Analizi

Öğrenci analizinde, Erciyes Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrencilerin profili belirlenecek ve elde edilen bilgiler doğrultusunda Üniversitenin belirlenen eğitim-öğretim politikasına son şekli verilecektir. Ayrıca bu analiz karar alıcılara zaman içerisinde öğrenci profilinde yaşanan değişiklikleri gözleme olanağı vererek eğitim programlarının ve yöntemlerinin daha gerçekçi bir biçimde yeniden düzenlenmesini sağlayacaktır. Bu amaç doğrultusunda, fakülte/yüksekokul/meslek yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin sayıları, demografik yapıları, sosyo-ekonomik durumları ile üniversiteye ve şehre yönelik algıları değerlendirilecektir.

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, Erciyes Üniversitesi personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. Bu analiz için öncelikle, iş analizinden yararlanarak belirlenen iş tanımları güncellenecek ve iş süreçlerine son şekli verilecektir. Daha sonra iş tanımları ve iş süreçleri dikkate alınarak farklı pozisyonların hangi temel yetkinlikler istediği tespit edilecektir. Bu aşamada, çalışanların bulundukları pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulacaktır.

Analizin üçüncü aşamasında, ilk iki aşamada edinilen bulguların analizi sonucunda personelimizin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilerek ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve Üniversite düzeyinde raporlanacaktır. Rapordaki bulgular, amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılacaktır. Bu bulgular, hedeflere ilişkin performans göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlerin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlayacaktır.

Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, Erciyes Üniversitesi çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerlerin bütünüdür. Üniversite tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemli olduğu için Üniversitede bulunan kurumsal kültür yapısı, hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmayı sağlayacaktır.

Kurum kültürünü analizinin ilk aşamasında, mevcut kurum kültürü tanımlanacaktır. Mevcut durumun ortaya konulması, sorunların üstesinden gelinmesi ve daha iyi bir kurum

kültürü ortamı için harekete geçilmesi açısından gereklidir. Mevcut kurum kültürü, güçlü ve zayıf yönleriyle; katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi hususları çerçevesinde tanımlanacaktır.

Sonraki aşamada, kurum kültürünün nasıl olması gerektiğine dair bir gelecek öngörüsü oluşturulacaktır. Bu süreçte, Üst Yönetimin görüşleri alınarak nasıl bir personel yapısının ve iş yapma tarzının istenildiği, çalışanların görüşleri alınarak ise nasıl bir Üst Yönetim perspektifi beklendiği belirlenecektir. Kurum kültürüne dair gelecek öngörüsü ile mevcut kurum kültürü arasındaki fark analiz edilerek, yapılması gerekenlerin listesi oluşturulacak ve bu liste önceliklendirmeye tabi tutulacaktır.

Üniversite Yaşamı Analizi

Üniversite yaşamı analizinde öğrencilerin Üniversite yaşamı boyunca karşılaşılabilecekleri sorunlar tespit edilecek ve çözüm önerileri sunulacaktır. Öğrencilerin Erciyes Üniversitesi'nin birimlerini yeterince tanıyıp tanımadıkları ve bu birimlerden yeterince yararlanıp yararlanmadıkları, idari ve akademik birim kurallarından haberdar olup olmadıkları, öğrencilerin sosyal ve kültürel etkinliklere katılıp katılmadıkları ve öğrencilerin entelektüel gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla etkinlikler yapılıp yapılmadığı bu analiz kapsamında tespit edilerek Üniversite yaşamına yönelik gerekli politikalar oluşturulacaktır.

Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analizinde, Erciyes Üniversitesi'nin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşıtların özellikleri ve sayıları belirlenecektir. Fiziki kaynak analizi, Üniversitenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlandırılmadan analizde, Erciyes Üniversitesi'nin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikler de incelenecektir.

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, Erciyes Üniversitesi'nin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenecektir. Daha sonra Erciyes Üniversitesi'nin geleceğe bakışı dikkate alınarak teknolojik ve bilişim altyapısına ilişkin olması gereken durum tespit edilecektir. Analiz sonucunda mevcut durum ile olması gereken durum arasında fark tespit edildiğinde buna ilişkin iyileştirme önerileri raporlanacaktır. İyileştirme

önerilerinin çok sayıda olması durumunda stratejik plan dönemi için önceliklendirme yapılacaktır.

Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizinin temel amacı, Erciyes Üniversitesi'nin bütçesi göz önünde bulundurularak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri ile stratejilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir. Mali kaynaklar tahmin edilirken ilk üç yıl için orta vadeli mali plandan yararlanılacaktır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise Üniversite tarafından tahmin edilecektir.

Ayrıca, Üniversitenin stratejik plan döneminde amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için finansmanı dış kaynaklardan (örneğin AB fonları, dış krediler vb.) sağlanan proje ve faaliyetleri de bu kaynaklarda dikkate alınacaktır.

5.2.9. Akademik Faaliyetler Analizi

Üniversitelerin 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 değerlendirilmektedir. Akademik faaliyet analizi bulguları amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesinde önemli girdiler sağlayacaktır. Bu analiz aynı zamanda, Üniversitenin farklılaşma tercihlerinin belirlenmesine katkı sunacaktır.

Akademik faaliyetler analizi güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ile bu kapsamda yapılan kıyaslamalar ile gerçekleştirilecektir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle Üniversitenin akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönleri belirlenecektir. Diğer Üniversitelerle kıyaslama çalışmaları yaparak, güçlü yönlerden nasıl yararlanacağı ve zayıf yönleri nasıl iyileştirileceğine yönelik çözüm önerileri geliştirilecektir. Bu kıyaslama çalışması Erciyes Üniversitesi'nin vizyonu ve sektöre ilişkin performans kriterleri dikkate alınarak gerçekleştirilecektir.

Akademik faaliyetler analizi kapsamında; Üniversite paydaşı ürün/hizmetlerle ilgisi olanlar, bunları kullananlar, ürün/hizmetlerden etkilenenler ve ürün/hizmetleri etkileyenler kimlerdir, sorularının cevapları araştırılacaktır.

5.2.10. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Üniversitenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin analiz edilebilmesi için yükseköğretim sektöründeki gelişmeler ile bu gelişmelerin Üniversiteye olan etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sektörel analizle Erciyes Üniversitesi bir bütün olarak sektör içerisinde değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Sektörel çevre değerlendirmelerinde çevrenin Üniversiteye sunduğu fırsatlar ve oluşturduğu tehditler belirlenir. Bunun için sektörel analizin faktör veya değişkenleri fırsatlar ve tehditler bağlamında ele alınarak makro çevresel durumun Üniversiteye nasıl yansıdığı belirlenebilir. Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur. Sektörel düzeyde yapılan eğilim ve yapı analizleri, Üniversitenin yükseköğretim sektöründe “farklılaşmasını” sağlayacak tercihlere gerekçe oluşturacaktır.

Sektörel analizde, hangi önemli eğilimlerin; Üniversiteyi vizyona yaklaştırmaya imkân sağlayacak fırsatlar ve engel olacak tehditler olarak ortaya çıktığı, yükseköğretim sektörü yapısını etkileyen güçlere karşı nasıl güçlü bir konum geliştirilebileceği, rakiplerin kimler olduğu, neden rakip olarak algılandığı, rakiplerdeki değişimlerin neler olduğu ve bunlara karşı ne tür tedbirler alınacağı, fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri bertaraf edebilmek için neler yapılması gerektiği sorularına cevap aranacaktır.

Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim analizi, yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmaya imkân sağlamaktadır. Eğilim analizinin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak Erciyes Üniversitesi içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğini belirleyerek Üniversiteyi bu anlayış çerçevesinde yönetmektir. Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanılır. PESTLE analizinde bu etkenler “genel” olarak değil, her bir etkenin yükseköğretim sektörüne ve Üniversiteye etkisi bağlamında “özel” olarak değerlendirilerek bu etkenlerin Erciyes Üniversitesi’nin stratejik kararlarına nasıl yansıtılabileceği ortaya çıkarılacaktır.

Sektörel Yapı Analizi

Her sektör belirli yapısal güçlerden oluşur. Yükseköğretim sektörü açısından bakıldığında; yapısal güçler, rakipler (diğer üniversiteler), paydaşlar (öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK’lar vb.), tedarikçiler (üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer

kuruluşlar), düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (Milli Eğitim Bakanlığı, YÖK, akreditasyon kuruluşları) şeklinde sıralanabilir. Sektör yapısını oluşturan bu dört güç, sektörün performansını ortaklaşa belirler. Söz konusu güçler dikkate alınarak Erciyes Üniversitesi'nin stratejilerini geliştirmesi, başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Üniversitenin sektörel yapı analiziyle söz konusu güçleri; fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz edilerek konumu belirlenecektir. Bu yolla uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimi sağlanacaktır.

5.2.11. GZFT Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, Üniversitenin kendi iç çevre koşulları ile Üniversitenin dışındaki dış çevre koşullarının sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Üniversitenin iç çevre koşulları kapsamında, Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, dış çevre koşulları kapsamında ise dış çevreden kaynaklanabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Erciyes Üniversitesi'nin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditler ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak belirlenecektir.

GZFT analizi Üniversitenin güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz etmek ve Üniversitenin strateji geliştirme sürecine yön vermek amacıyla yapılmaktadır. GZFT analizi yapılırken; paydaş analizi sonuçları, PESTLE analizi bulguları, Üst Politika Belgeleri'nde yer alan amaçlar ve politikalar ile kurumsal sorumluluklar ve diğer Üniversitelerin stratejik planlarında yer alan ilgili amaç ve hedefler dikkate alınacaktır.

GZFT analizi, stratejik planlama sürecinin diğer aşamaları için temel teşkil edecektir. Planlama yapılırken Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmek, geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye yardımcı olacaktır. Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasında, Üniversite tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi sonuçlarıyla uyumlu olması önem taşımaktadır.

Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü yönler Üniversite tarafından kontrol edilebilen, Erciyes Üniversitesi'nin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşların Üniversitenin olumlu içsel özellikleri olarak gördüğü hususlardır. Güçlü yönler yetenekli işgücü ve güçlü mali yapı gibi somut hususlar olabileceği gibi liderlik ya da destekleyici kurum kültürü gibi soyut hususlar da olabilir.

Zayıf yönler ise Üniversitenin başarısını etkileyebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle Erciyes Üniversitesi'nin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde “neleri iyileştirmeliyiz” sorusuna odaklanılması gerekir.

Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar, Erciyes Üniversitesi'nin kontrolü dışında ortaya çıkan ve Üniversite için avantaj sağlaması muhtemel olan dış etken ya da durumlardır. Tehditler ise Erciyes Üniversitesi'nin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken dış unsurlardır. Üniversiteyi olumlu etkileyebilecek; politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi etkenler fırsat, olumsuz etkileyebilecek dış etkenler ise tehdit olarak değerlendirilmektedir. Duruma göre bazen güçlü yönün fırsat, zayıf yönün ise tehdit olarak algılanmasından dolayı güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasında bir geçişkenlik söz konusu olabilir.

5.2.12. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenecektir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini, ihtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasını oluşturacaktır. İhtiyaçlar tespitlerle uyumlu bir şekilde ve hedefleri yönlendirebilecek nitelikte ifade edilecektir.

Tespitler ve ihtiyaçların ortaya konulması durum analizi sonuçlarından hedeflere geçişi kolaylaştıracak ve hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesini sağlayacaktır.

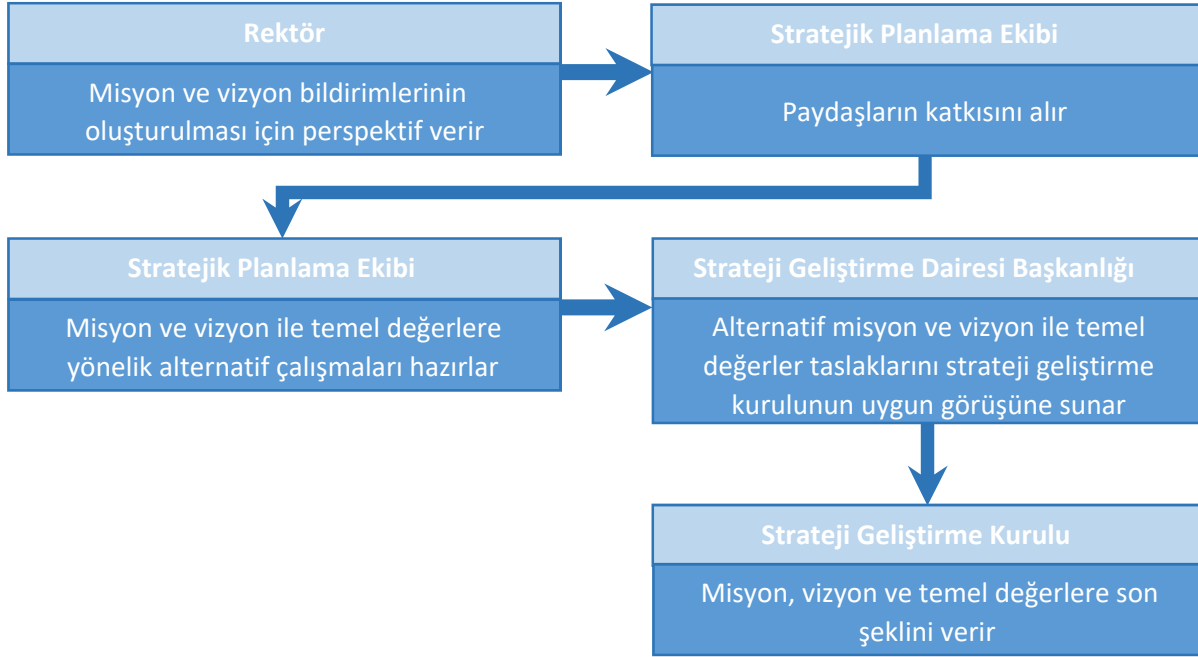
5.3. Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış sürecinde Erciyes Üniversitesi'nin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimleri belirlenecektir. Misyon, vizyon ve temel değerler; Üniversitenin uzun vadede idealleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi sağlamaktadır. Geleceğe bakış süreci, planlar arasında devamlılığın sağlanmasını, tutarsızlıkların önlenmesini, kısa vadeli fırsatlara odaklanmak yerine güçlü bir kurumsal yapının oluşturulmasını ve uzun vadeli stratejik düşüncenin yerleşmesini sağlamaktadır. Geleceğe bakış, Üniversitenin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmektedir.

Üniversitenin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişi Üniversite Rektörü olduğu için Rektör, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın

geliştirilmesinde, Rektör Yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü alacaktır. Rektör, Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmaları bu perspektif temelinde yürütülecektir. Geleceğe bakışın belirlenmesi süreci Şekil 4’te verilmiştir.

Şekil 4. Geleceğe Bakışın Belirlenmesi



5.3.1. Misyon

Misyon Üniversitenin var oluş sebebidir. Üniversitenin ne yaptığını, bunları nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik planın temelini oluşturan misyon bildirimi, Üniversitenin sunduğu tüm hizmetler ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri içerir.

Oluşturulacak bir misyon ifadesinde; Üniversitesi’nin yasal yetkisini yansıtmaması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve kuruluşun kaynakları ile tutarlı olması gerekmektedir.

Üniversitemiz misyonu 2022-2026 Stratejik Plan döneminde belirlendiği için güncelleme yapılmayacaktır.

5.3.2. Vizyon

Vizyon üniversitenin geleceğini sembolize eden genel amacdır. Vizyon bildirimi, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede Üniversitenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediğı yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir.

Vizyon Üniversitenin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur teşkil eder. Vizyon bildirimi, çalışanları ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik eder.

Vizyon bildirimi oluşturulurken; kısa, net, akılda kalıcı, idealist, özgün, değişim için ilham verici olması göz önünde bulundurulacaktır. Ayrıca, vizyon bildiriminin iddialılık ve ulaşılabilirlik arasında denge kurabilmesi, orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verebilmesi gerekmektedir.

Erciyes Üniversitesi'nin vizyon bildirimi 2022-2026 Stratejik Plan döneminde belirlendiğı için güncelleme yapılmayacaktır.

Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

Erciyes Üniversitesi'nin görev sınırları ve dolayısıyla misyon sınırları mevzuat çerçevesinde çizilecektir. Vizyonumuz ise bu sınırlar içerisinde başarı düzeyinin nasıl yükseltileceğini belirleyecektir. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmadığından hizmetlerin düzeyi burada vizyon ile belirlenecektir. Bu bağlamda, vizyon ile liderlik ve yönetim, iyi belirlenmiş bir misyon bildirimi ile de “ne” ve “niçin” sorularına cevap aranacak, vizyonda ise bunun “hangi düzeyde” gerçekleştirileceğı ifade edilecektir.

5.3.3. Temel Değerler

Erciyes Üniversitesi'nin kurumsallaşmasını ve uzun vadede başarıya ulaşmasını sağlamak için temel değerleri belirlenecektir. Temel değerler, karar alıcıların Üniversiteyi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtmaktadır. Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün oluşmasını sağlar.

Erciyes Üniversitesi'nin temel değerleri; çalışanlarının nasıl davranmaları, hangi ilkelere göre iş yapmaları ve nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirecektir. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan Erciyes

Üniversitesi içerisinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlayacak ve başarıya giden yolda sapmayı önleyecektir.

Hizmetin nasıl ve hangi değerler çerçevesinde sunulduğu, en az ne düzeyde sunulduğu kadar önemlidir. Temel değerler, sonuçlara ulaşmada kurumsallığı, meşruluğu ve devamlılığı sağlamaktadır.

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

- **Kişiler:** Üniversite çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- **Süreçler:** Üniversitenin yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler
- **Performans:** Üniversite tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler

Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin personel davranışları üzerindeki etkisi azalır. Bu çerçevede, stratejik planda yer alan değerlerin sayısının 10'dan fazla olmaması sağlanmalıdır.

Erciyes Üniversitesi'nin temel değerleri; çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapacakları bir çerçeve sunacak, karar alma süreçlerine rehberlik edecek ve vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal dönüşümü desteklemektedir.

Üniversitemiz temel değerleri 2022-2026 Stratejik Plan döneminde belirlendiği için güncelleme yapılmayacaktır.

5.4. Farklılaşma Stratejisi

Üniversiteler temelde kamu hizmeti sunmakla birlikte en iyi öğrencileri ve öğretim elemanlarını çekmek, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, yenilik ve patentlerde öncü olmak, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak gibi birçok hususta doğrudan veya dolaylı olarak rekabet içerisinde. Üniversitelerin bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi, büyük ölçüde Üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır.

Farklılaşma stratejisi, Üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturmakta; misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında ise bir köprü görevi görmektedir. 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. Erciyes Üniversitesi YÖK misyon farklılaşması odaklı çalışma kapsamında 11 Araştırma Üniversitesi'nden biri olarak seçilmiştir. 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 edilebilecektir. Bununla birlikte yerel/bölgesel özellikler, sanayi kümeleri ve 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.

Erciyes Üniversitesi'nin geliştireceği farklılaşma stratejisi; konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşturulacaktır. Farklılaşma stratejisi için Şekil 5'de belirtilen adımlar izlenecektir.

Şekil 5. Farklılaşma Stratejisi Süreci



5.4.1. Konum Tercihi

Konum tercihi, bir üniversitenin, yükseköğretim sektörü içerisinde kendisini, eğitim, araştırma ya da girişim odaklı olmak üzere, bu üç alandan hangisinde konumlandırmak istediğini belirlemesidir. Yeni kurulan ya da kurumsal gelişiminin başında olan Üniversiteler için temel bir tercih olan konum tercihi, Üniversitelerin belirli alanlarda ihtisaslaşmasında ve rekabette öne geçmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır.

5.4.2. Başarı Bölgesi Tercihi

Başarı bölgesi tercihiyle Üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere, konumlar içinde de farklılaşma yoluna gider. Bu bağlamda Üniversite, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için (eğitim, araştırma ve girişimcilik); akademik birimler, hedef öğrenci kitlesi, eğitim, araştırma, girişimcilik, bölümler arasında entegrasyonu sağlayan yenilikçi birimler, bölgenin özelliklerini dikkate alarak yapılan ihtisaslaşma, ulusal ve uluslararası pazar hedefini önceliklendirme gibi unsurlar bakımından kendisinin hangisinde farklılaşması gerektiğini belirleyerek başarı bölgesi tercihinin yapacaktır. Böylelikle, Üniversite tercih ettiği konum içerisinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanlarını tespit eder. Bu alt alanlar ise Üniversitenin, aynı konumu benimsemiş Üniversitelerden kendisini farklılaştıracak başarı bölgesini oluşturur.

5.4.3. Değer Sunumu Tercihi

Üniversite; konum ile başarı bölgesi tercihlerini belirledikten sonra, bu tercihler doğrultusunda, başarılı öğrencileri destekleme, özel sektörle işbirliğini geliştirme, proje yönetimi gibi değer yaratan faktörleri öne çıkarıp artırabilir, yeni faktörler ekleyebilir, değer yaratmayan faktörleri ise azaltabilir veya yok edebilir. Böylece, aynı başarı bölgesi içerisinde yer alan Üniversiteler sundukları değer bakımından birbirinden ayrılarak özgün bir farklılaşma yoluna gideceklerdir.

5.4.4. Temel Yetkinlik Tercihi

Temel yetkinlik tercihi; konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesini, uzmanlaşmayı ve zaman içerisinde uzmanlaşılan alanda derinlik kazanmayı sağlar. Temel yetkinlik analizinde, öncelikle Erciyes Üniversitesi'nin mevcut durumda sahip olduğu kurumsal kaynak ve kabiliyetlerine ilişkin değerlendirmelerde bulunulur; vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihleri göz önünde bulundurularak yetkinlik açığı tanımlanacaktır. Buradan yola çıkarak söz konusu yetkinlik açığını gidermek, mevcut kaynak ve kabiliyetleri iyileştirmek için yapılması gerekenler belirlenecektir.

5.5. Strateji Geliştirme

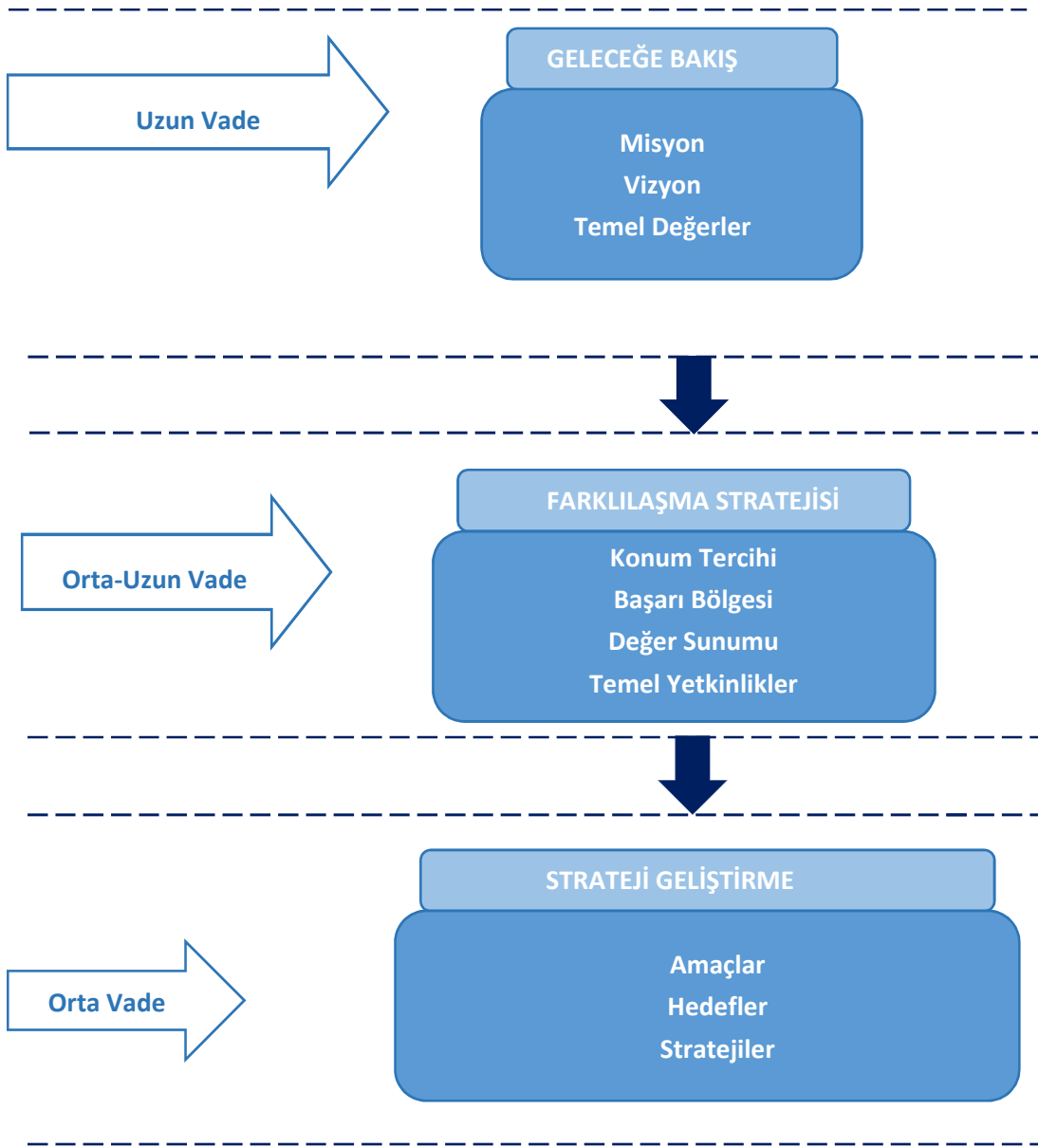
Strateji geliştirmede; Erciyes Üniversitesi'nin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçları ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerinden oluşan farklılaşma stratejisi dikkate alınarak Üniversitenin gelecekte ulaşmak istediği sonuçlar (amaçlar) ve bu sonuçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler belirlenecektir (Şekil 6).

Strateji geliştirme süreci, taslak amaç ve hedeflerin belirlenmesine ilişkin çalışmalarla başlayacaktır (Şekil 7). Taslak amaç ve hedeflerin belirlenmesine ilişkin çalışmalar, Stratejik Planlama Ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülecektir. Bu çalışmalar kapsamında, harcama birimleri tarafından, sorumlu oldukları her bir hedef için hedef kartları oluşturulacaktır (Tablo 1). Daha sonra, SGDB tarafından konsolide edilen taslak hedef kartları, Strateji Geliştirme Kurulu tarafından nihai hale getirilecektir.

5.5.1. Amaçlar

Üniversitenin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle durum analizinde ortaya çıkan sorunların çözümü ya da paydaşların ve Üniversitenin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir.

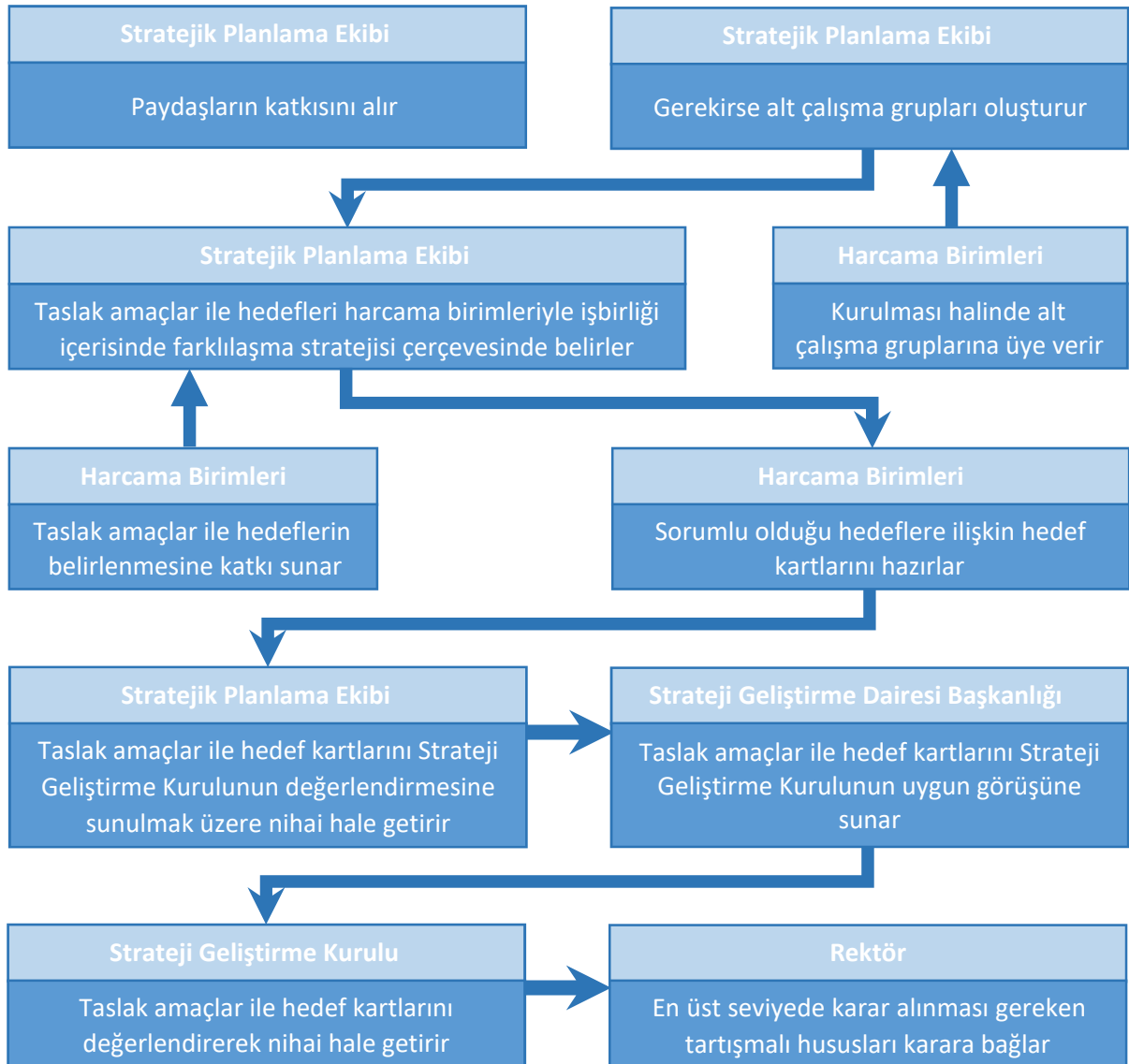
Şekil 6. Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki



Amaçlar Üniversitenin misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Üniversitenin vizyon, temel değerleri ve farklılaşma stratejileriyle uyumlu ve vizyona ulaşmaya yönelik kurumsal dönüşümü destekleyecek nitelikte belirlenir. Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsayan amaçlar, iddialı ancak gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

Amaçlar belirlenirken, tespitler ve ihtiyaçlar göz önünde bulundurulur. Amaçların sayısının, eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkıdan oluşan temel faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde en az iki, en fazla beş olması ve bu amaçlardan birinin kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik oluşturulması gerekir. Amaçlar, hedefler için bir çerçeve oluşturur.

Şekil 7. Strateji Geliştirme Süreci



5.5.2. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler performans göstergeleriyle sunulur.

Stratejik plan kapsamında, Erciyes Üniversitesi'nin hedefleri; misyon, vizyon ve temel değerleriyle tutarlı, farklılaştırma stratejisi doğrultusunda, durum analizi ile ulaşılan ihtiyaç ve tespitlerle uyumlu bir şekilde belirlenecektir. Zaman çerçevesi belli olan hedeflerin; açık ve anlaşılabilir, ölçülebilir, somut, iddialı, gerçekçi ve sonuç odaklı olması sağlanacaktır.

Stratejik planın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenecektir. İzleme ve değerlendirmenin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğunun tek bir harcama birimine verilmesi sağlanmaya çalışılacaktır. Hedefe katkıda bulunacak diğer harcama birimleri, işbirliği yapacak birimler olarak belirlenecektir. Stratejik plan sürecinde her birimin en az bir hedef için sorumlu olması veya işbirliği görevinde bulunması sağlanacaktır. Danışma, denetim ve destek birimlerinin tümü kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerle ilişkilendirilecektir.

Tablo 1. Hedef Kartı Şablonu

Amaç (A1)*							
Hedef (H1.1)*							
Amacın İlgili olduğu Program/Alt Program Adı**							
Amacın İlişkili olduğu Alt Program Hedefi**							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)***	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
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 beş 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 numaralandırma kullanılamaz.

** Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik belirlenecek amaç için amacın ilgili olduğu program “Yönetim ve Destek Programı” olup amacın ilişkili olduğu alt program hedefi satırı boş bırakılır. Diğer amaçların birden fazla alt program hedefiyle ilişkili olması halinde her bir alt program hedefine bu satırda yer verilir.

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

5.5.3. Performans Göstergeleri

Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır.

- **Girdi Göstergeleri:** Bir politika, ürün ya da hizmeti üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklardır.
- **Çıktı Göstergeleri:** Üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur; ne üretildi veya sunuldu sorusuna cevap verir.
- **Sonuç Göstergeleri:** Üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir.
- **Kalite Göstergeleri:** Ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.
- **Verimlilik Göstergeleri:** Çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Amaç ve hedeflerin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda sonuç ve çıktı göstergelerine yer verilir; üst politika belgelerinde stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili performans göstergelerinin bulunması durumunda ise bu göstergelere öncelik verilir. Her bir hedef için kullanılacak gösterge sayısı en az bir, en fazla beş olmalıdır. Bu göstergelerden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesidir. Göstergeler doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkân verebilecek nitelikte belirlenmeli; açık ve kesin bir şekilde ifade edilmelidir. Aynı gösterge ifadesi içerisinde ölçülecek birden fazla unsurun olmaması hususu dikkate alınacaktır.

Erciyes Üniversitesinin performans göstergeleri geliştirilirken kullanılacak gösterge verilerinin nasıl temin edileceği belirlenecektir. Veri kaynağı operasyonel sistemler olabileceği gibi anketler, odak grup çalışmaları, mülakatlar ve gözlemler aracılığıyla temin edilecek yeni kaynaklar da olabilecektir.

Stratejik planda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerinin başlangıç (mevcut) değerleri ile birlikte planın her yılına ait hedeflenen değerler kümülatif (birikimli) olarak sunulacaktır. Plan

döneminin son yılından önce tamamlanması öngörülen hedeflere yönelik gösterge değerleri ise hedefin kapsadığı yıllar için belirlenecektir.

5.5.4. Stratejiler

Stratejiler, Üniversitenin hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar bütünüdür. Hedeflerin hangi faaliyetlerle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizer. İyi belirlenmiş stratejiler olmaksızın hedefleri etkili bir biçimde uygulamaya geçirmek mümkün değildir.

Erciyes Üniversitesi'nin Stratejik Planında, hedeflere yönelik stratejiler belirlenecektir. Bu kapsamda, hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar, hedeflere ulaşmak için izlenecek alternatif yol ve yöntemler, alternatif maliyetlerin olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirilecektir.

Bir hedef için alternatif stratejiler değerlendirilerek bunlar arasından en fazla üçüne planda yer verilecektir. Stratejiler oluşturulurken Erciyes Üniversitesi'nin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulacaktır.

5.5.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefe ilişkin risklerin tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklere ilişkin önlemlerin belirlenmesi gereklidir. Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, açıklamaları ve kontrol faaliyetleriyle birlikte tanımlanır. Erciyes Üniversitesi Stratejik Planı kapsamında, hedeflere ilişkin risk ifadeleri tanımlanıp açıklamaları yazılarak, ilgili kontrol faaliyetleri belirlenecektir.

Risk değerlendirmesi sonucunda; hedefler, performans göstergeleri, gösterge değerleri, göstergenin hedefe etkisi, stratejiler ve maliyette değişiklikler yapılabilecektir. Risk analizi çalışmaları; sadece stratejik planın hazırlanma aşamasında değil uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında da sürekli gözden geçirilen bir döngü olması gerektiği hususu dikkate alınacaktır.

5.5.6. Maliyetlendirme

Üniversiteler, stratejik planlarında belirledikleri hedeflerin plan dönemi için tahmini maliyetini tespit ederler; detaylı maliyetlendirme ise performans programı kapsamında gerçekleştirilir. Hizmetlerin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeler ile program ve proje bazında kaynak tahsislerinin stratejik planlara dayandırılması gerekir. Bu

nedenle, Üniversitenin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilecek ve hedefler için tahmini maliyetler hesaplanacaktır.

Erciyes Üniversitesi Stratejik Planında öngörülen maliyetler, mali kaynak analizinde belirlenen tahmini kaynaklar ile uyumlu olacaktır. Ancak maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda, hedef ve stratejilerden daha düşük maliyetli olanlarının seçilmesi, kapsamlarının küçültülmesi veya önceliklendirme yapılarak bazılarının vazgeçilmesi yollarından birine gidilebilecektir.

5.6. Stratejik Planın Sunulması ve Uygulanması

Strateji geliştirme sürecinden sonra stratejik planın yazılması, sunulması ve onayının ardından stratejik plan Erciyes Üniversitesi Rektörü tarafından yürürlüğe konulacaktır.

5.6.1. Stratejik Planın Yazılması, Sunulması ve Onaylanması

Stratejik plan hazırlığı kapsamında yapılan analizler ve bulgular; misyon, vizyon, temel değerler ve farklılaşma stratejisi ile strateji geliştirme sürecinden elde edilen veriler ışığında Erciyes Üniversitesi'nin Stratejik Planının yazılması aşamasına geçilecek ve Erciyes Üniversitesi Stratejik Planı Taslağı oluşturulacaktır. Hazırlanan bu taslak, Rektör onayını takiben görüş alınmak üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir. Başkanlığın görüşüne göre Stratejik Plana son şeklinin verilmesinin ve onayının ardından plan hayata geçirilecektir. Stratejik planın kabul edilmesinin ardından kamuoyuna ilan edilecektir. Kamuoyuna ilan edilecek olan Erciyes Üniversitesi Stratejik Planı, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde verilen şablona uygun olarak hazırlanacaktır.

5.6.2. Eylem Planları

Stratejik planın uygulanması sürecinde, stratejik plana yönelik faaliyetlerin ve bu faaliyetlerden sorumlu kişiler ve ilgili birimleri ile faaliyetlerin başlangıç bitiş tarihlerini içeren eylem planları oluşturulur. Eylem planının gerçekleşme sonuçları, izleme ve değerlendirmeye temel teşkil eder.

Üniversitenin stratejik planının onaylanmasını müteakip üniversite birimlerince eylem planı hazırlanıp hazırlanmaması kararını Rektör verir. Rektör, eylem planı hazırlanmasını belirli sayıda birimden isteyebileceği gibi tüm birimlerden de isteyebilir. Hazırlanması kararı verilmesi durumunda eylem planı, Tablo 2'de verilen şablona göre hazırlanacaktır. Eylem planlarının Rektör tarafından onaylanmasının ardından ilgili birimce uygulamaya konulacaktır.

Eylem planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon SGDB tarafından yürütülecektir.

Eylem planları her yıl Aralık ayında stratejik planın kalan yıllarını kapsayacak bir şekilde revize edilir, Rektörün onayına sunulur ve Ocak ayında uygulamaya konulur. Stratejik planın güncellenmesi durumunda Rektör, ilgili birimlerden eylem planlarını güncellenmesini isteyebilir. İlgili birimler en geç bir ay içerisinde eylem planlarını güncelleyerek Rektörün onayına sunar.

Hedefler, faaliyetler ve projeler aracılığıyla uygulamaya geçirilir. Erciyes Üniversitesi Stratejik Planında hedefler kapsamında gerçekleştirilecek projelere de eylem planı kapsamında yer verilecektir. Bu faaliyetler stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri somutlaştırarak hedeflerin uygulamaya geçme düzeyini artıracaktır. Faaliyetler belirlenirken, Üniversitenin Stratejik Planı, performans programı, çevresel faktörler ve maliyetler dikkate alınacaktır. Bu faaliyetlerin, somut ve hedefle doğrudan ilgili olması sağlanacaktır.

Tablo 2. Eylem Planı Şablonu

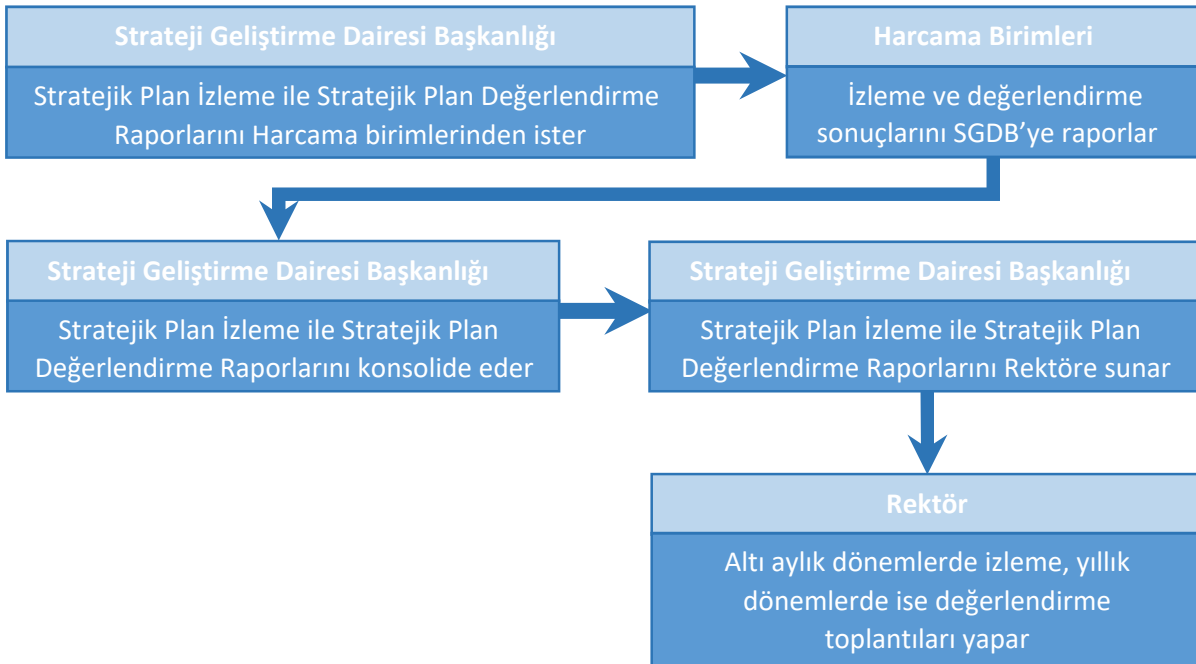
Amaç 1:							
Hedef 1.1:							
Performans Göstergesi 1.1.1:	Hedefe Etkisi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
Faaliyetler*			Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	
F1.1.1:							
F1.1.2:							
F1.1.3:							
...							

5.7. 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 ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Erciyes Üniversitesi Rektöründedir. Hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin, bu sonuçların ilgili birimlerden toplanarak derlenmesi ve Rektöre sunulması ise SGDB'nin sorumluluğundadır. İzleme ve değerlendirme sürecinin aşamaları, Şekil 8'de gösterilmiştir.

Şekil 8. İzleme ve Değerlendirme Süreci



İzleme ve değerlendirme sisteminde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınır ve ilgililere sunulur. Raporlama, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanır.

İzleme ve değerlendirme yoluyla yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici önlemler alabilecektir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınacaktır.

5.7.1. İzleme Süreci

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.

Erciyes Üniversitesi “Stratejik Plan İzleme Raporu” her yılın ilk altı aylık dönemi için Tablo 3’te verilen şablon kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanacaktır. İlgili döneme ilişkin raporların hazırlanması ile birlikte Rektör başkanlığında, Rektör Yardımcıları ve harcama yetkilileri ile SGDB yöneticisinin katılımlarıyla, altı aylık dönemlerde izleme toplantıları yapılacaktır. Bu toplantıların sonucunda Rektör, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyacak ve ilgili birimleri görevlendirecektir.

Tablo 3. Stratejik Plan İzleme Tablosu

A1					
H1.1					
Amaçın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı					
Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi					
H1.1 Performansı					
(PG1.1.1 Performansı x Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı x Hedefe Etkisi)					
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri* (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
PG1.1.2:					
Hedefe İlişkin Açıklamalar**					

*Örneğin 2017-2021 dönemini kapsayan stratejik plan için 2016 yılsonu değeridir.

** Her yılın ilk altı ayında, ilgili hedefe ait performans göstergelerinin performans düzeyi dikkate alınarak izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılamayacağının analizi yapılır. Hedeflenen değere ulaşılmasını engelleyecek hususlar ve riskler varsa bunlar değerlendirilir. Hedeflenen değere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirlere kısaca yer verilir.

5.7.2. Değerlendirme Süreci

Değerlendirme, 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.

Stratejik planın değerlendirmesi stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak önlemleri içerecek şekilde Tablo 4 kullanılarak yapılır. Hazırlanan stratejik plan değerlendirme tablolarına, İdare Faaliyet Raporlarında yer verilir. Ayrıca, stratejik plan değerlendirme tabloları bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında dikkate alınır.

Tablo 4. Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

A1					
H1.1					
Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı					
Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi					
H1.1 Performansı		(PG1.1.1 Performansı x Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı x Hedefe Etkisi)			
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri* (A)	Değerlendirme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	Değerlendirme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
PG1.1.2:					
Hedefe İlişkin Açıklamalar**					

* Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

** İlgili hedefe ait performans göstergelerinin performans düzeyi dikkate alınarak değerlendirmenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılmadığının analizi yapılır. Bu analiz, hedefe ilişkin sapmanın nedeni ile hedefe ilişkin alınacak önlemleri de içerecek şekilde, Tablo 27’de yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.

5.8. Stratejik Planın Güncellenmesi

Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişikliklerdir. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda, yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için Stratejik Plan İzleme Raporu ile Stratejik Plan Değerlendirme sonuçlarından yararlanılır. Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellenmenin konusu olamaz.

Güncelleme, mevcut hedeflerin ve hedeflere ilişkin performans göstergelerinin, risklerin, stratejilerin, tespit ve ihtiyaçların değiştirilmesi, çıkarılması ya da yenilerinin eklenmesi yönünde olabilir. Güncelleme kapsamında gösterge değerleri, göstergelerin hedefe etkisi, sorumlu ve işbirliği yapılacak birimler ve toplam maliyet tahmini değiştirilebilir.

Erciyes Üniversitesi’nin Stratejik Planının güncellemesi gerekli olduğunda; güncelleme talebi, değişikliğe ilişkin bilginin mevcut ifadesi, güncellenmiş ifadesi ve güncelleme gerekçesini içerecek şekilde hazırlanan bir tablo eşliğinde Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe

Başkanlığının uygun görüşüne sunulacaktır (Tablo 5). Güncelleme talebi uygun bulunduğunda Erciyes Üniversitesi, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından gönderilen değerlendirme raporuna göre plana son şeklini vererek güncellenmiş nihai versiyonunu Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı gönderecektir. Güncellenen planın son versiyonun kapağında, planın güncellendiğine dair bilgiye yer verilecektir. Planın ekinde ise güncelleme gerekçesi sütunu hariç olmak üzere hedef kartı güncellenmesi tablosu (Tablo 5) yer alacaktır.

Tablo 5. Hedef Kartı Güncellemesi

Mevcut İfade/Değer					Güncellenmiş İfade/Değer							Güncelleme Gerekçesi
H1.1					H1.1							
Performans Göstergeleri*	PG.1.1.1				Performans Göstergeleri*	PG.1.1.1						
	PG.1.1.2					PG.1.1.2						
Performans Göstergesi Değeri**		20XX	20XX	20XX	Performans Göstergesi Değeri**		Başlangıç Yılı(20XX)***	20XX	20XX	20XX		
	PG.1.1.1					PG.1.1.1						
	PG.1.1.2					PG.1.1.2						
Hedefe Etkisi	PG.1.1.1				Hedefe Etkisi	PG.1.1.1						
	PG.1.1.2					PG.1.1.2						
Sorumlu Birim					Sorumlu Birim							
İşbirliği Yapılacak Birim					İşbirliği Yapılacak Birim							
Riskler					Riskler							
Stratejiler					Stratejiler							
Toplam Maliyet					Toplam Maliyet							
Tespitler					Tespitler							
İhtiyaçlar					İhtiyaçlar							

Ek: 1**Stratejik Plan İş Zaman Takvimi**

Aşama ve Faaliyet	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Süre (Gün)	Sorumlu
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ				
Planın Sahiplenilmesi				
İç Genelgenin (Genelge 1) hazırlanması				SGDB
İç Genelgenin (Genelge 1) onaylanması ve yayımlanması				Rektör
Planlama Sürecinin Organizasyonu				
Strateji Geliştirme Kurulunun oluşturulması				Rektör
Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulması				Rektör
İhtiyaçların Tespiti				
Geliştirme Kurulunun başlangıç toplantısı				Geliştirme Kurulu
Planlama Ekibinin başlangıç toplantısı				Stratejik Planlama Ekibi
Stratejik plan hazırlama eğitimi				Stratejik Planlama Ekibi
Hazırlık Programı 18 Eylül-21 Ekim				
Hazırlık programının oluşturulması				Stratejik Planlama Ekibi
Hazırlık Programına görüş verilmesi				Geliştirme Kurulu
Hazırlık Programını İçeren Genelge 2'nin onaylanması				Rektör
İç Genelgenin (2. Genelge) yayımlanması				SGDB

DURUM ANALİZİ (47 Gün) 6 Ekim-21 Kasım 2025				
Kurumsal Tarihçe				
Kurumun tarihsel gelişiminin yazılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi (21 Gün) 27 Ekim 2025 ara teslim				
Planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenleri				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Mevzuat Analizi				
Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Üst Politika Belgelerinin Analizi				
Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Program belgelerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu

Program-Alt Program Analizi				
Üniversite sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi oluşturulur.				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Uygulanmakta olan Stratejik Plan Dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerinin tespit edilmesi				
Üniversitenin sorumlu olduğu alt programlara ilişkin tespit ve ihtiyaçların tespit edilmesi				

Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi				
Faaliyet alanlarının tespit edilmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Ürün ve hizmetlerin tespit edilmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin ilişkilendirilmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu

Aşama ve Faaliyet	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Süre (Gün)	Sorumlu
DURUM ANALİZİ				
Paydaş Analizi				
Paydaşların tespit edilmesi ve önceliklendirilmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Paydaşların analiz edilmesi, ürün ve hizmetlerle ilişkilendirilmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Paydaş anket sorularının hazırlanması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Paydaşlara yönelik anketlerin uygulanması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Paydaş anketlerinin değerlendirilmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Kuruluş İçi Analiz				
Öğrenci analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
İnsan kaynakları yetkinlik analizinin yapılması (Akademik İdari)				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Kurum kültürü analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Üniversite yaşamı analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Fiziki kaynak analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Teknoloji ve bilişim analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Mali kaynak analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Akademik Faaliyetler Analizi				
Eğitim faaliyetlerinin analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu

Araştırma faaliyetlerinin analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Girişimcilik faaliyetlerinin analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Toplumsal katkı faaliyetlerinin analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Yükseköğretim Sektörü Analizi				
PESTLE analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Sektörel eğilimlerin belirlenmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Yapısal güçlerin belirlenmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Sektörel yapı analizinin yapılması				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu

Aşama ve Faaliyet	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Süre (Gün)	Sorumlu
DURUM ANALİZİ				
Çevre Analizi				
Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi (Birim içi odak grup toplantıları)	Stratejik Planlama Ekibi			Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi (Birim içi odak grup toplantıları)				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
GZFT analizinin yapılması (Genel Çalıştay-1)				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
GZFT stratejilerinin belirlenmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu

GELECEĞE BAKIŞ (7 Gün) 17 Kasım-24 Kasım 2025				
Misyon, Vizyon ve Temel Değerler				
Misyon, vizyon ve temel değerler için perspektif verilmesi				Rektör
Paydaşlarla alternatif çalışmaların belirlenmesi (Genel Çalıştay-2)				Stratejik Planlama Ekibi
Alternatif çalışmaların değerlendirilmesi ve hazırlanması				Stratejik Planlama Ekibi
Alternatif çalışmaların Geliştirme Kurulunun onayına sunulması				SGDB
Alternatif çalışmaların değerlendirilerek Rektörün onayına sunulması				Geliştirme Kurulu
Alternatiflerin değerlendirilip son halinin belirlenmesi				Rektör

FARKLILAŞMA STRATEJİSİ (12 Gün) 24 Kasım-5 Aralık 2025				
Konum Tercihi, Başarı Bölgesi, Değer Sunumu ve Temel Yetkinlik Tercihi				
Durum analizi bulgularının Rektöre raporlanması				SGDB
Farklılaşma stratejisi için perspektif				Rektör

verilmesi				
Rektörün perspektifi çerçevesinde konum tercihinin yapılması ve başarı bölgesinin oluşturulması				Strateji Geliştirme Kurulu
Değer yaratan hizmetlerin belirlenmesi				Strateji Geliştirme Kurulu
Temel yetkinlik analizinin yapılması ve tercihlerin belirlenmesi				Durum ve İhtiyaç Analizi Grubu
Farklılaşma stratejisine son şeklini verir ve onaylar				Strateji Geliştirme Kurulu

Aşama ve Faaliyet	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Süre (Gün)	Sorumlu
STRATEJİ GELİŞTİRME (92 Gün) 1 Ekim – 31 Aralık 2025				
Amaç, Hedef ve Performans Göstergeleri ile Stratejilerin Belirlenmesi				
Amaçların ve hedeflerin önerilmesi (Birim içi odak-grup toplantıları)				Tema Grupları
Amaçların önceliklendirilmesi ve belirlenmesi, hedeflerin oluşturulması (Genel Çalıştay-3)				Tema Grupları
Performans göstergelerinin belirlenmesi				Tema Grupları
Hedeflere yönelik risklerin ve stratejilerin belirlenmesi				Tema Grupları
Tahmini maliyetlendirmenin yapılması, taslak hedef kartlarının oluşturulması				Harcama Birimleri
Taslak amaç ve hedef kartlarının nihai hale getirilmesi				Stratejik Planlama Ekibi
Taslak amaç ve hedef kartlarının Geliştirme Kurulunun onayına sunulması				SGDB
Hedef kartlarının değerlendirilerek Rektörün onayına sunulması				Geliştirme Kurulu
Hedef kartlarının onaylanması				Rektör
Stratejik Planın Yazılması, Sunulması ve Onay (58 gün) 2 Ocak- 28 Şubat 2026				
Tema Gruplarından gelen bilgiler ile Stratejik plan taslağının oluşturulması				Stratejik Planlama Ekibi
Taslağın Geliştirme Kurulunun onayına sunulması				SGDB
Taslağın değerlendirilerek Rektörün onayına sunulması				Geliştirme Kurulu
Taslağın Rektör tarafından onaylanması				Rektör
Görüş alınmak üzere taslağın Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına Gönderilmesi				SGDB
Başkanlığın görüşüne göre stratejik plana son şeklinin verilmesi ve				Stratejik

Geliştirme Kurulunun onayına sunulması				Planlama Ekibi
Nihai stratejik planın değerlendirilerek Rektörün onayına sunulması				Geliştirme Kurulu
Nihai stratejik planın yürürlüğe konulması				Rektör
Nihai stratejik planın basımı ve duyurulması				SGDB
Nihai stratejik planın mevzuatta sayılan ilgili yerlere gönderilmesi				SGDB

Aşama ve Faaliyet	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Süre (Gün)	Sorumlu
STRATEJİK PLANIN UYGULANMASI 2027-2031				
Eylem Planları				
Eylem planlarının hazırlanmasına karar verilmesi				Rektör
Stratejik Plan ile aynı dönemi kapsayacak eylem planlarının hazırlanması ve/veya revize edilmesi				Harcama Birimleri
Eylem planlarının Rektörün onayına sunulması				SGDB
Eylem planlarının onaylanması				Rektör
Eylem planlarının uygulanmaya konulması				SGDB
İZLEME VE DEĞERLENDİRME 2027-2031				
Stratejik Planın İzlenmesi				
Stratejik Plan İzleme Raporlarının Harcama Birimlerinden istenmesi				SGDB
İzleme sonuçlarının SGDB'ye raporlanması				Harcama Birimleri
İzleme Raporlarının konsolide edilmesi				SGDB
İzleme Toplantısı				Geliştirme Kurulu
İzleme Raporunun Rektöre sunulması				Geliştirme Kurulu
Stratejik Planın Değerlendirilmesi				
Stratejik Plan Değerlendirme Raporlarının Harcama Birimlerinden istenmesi				SGDB
Değerlendirme sonuçlarının SGDB'ye raporlanması				Harcama Birimleri
Değerlendirme tablolarının konsolide edilmesi				SGDB
Değerlendirme Toplantısı				Geliştirme Kurulu
Değerlendirme sonuçlarının Rektöre sunulması				Geliştirme Kurulu

Değerlendirme Tablolarının Faaliyet Raporunda yer alması				SGDB
Gerektiğinde Stratejik Planda yer alan hedeflerin ihtiyaç ve tespitler doğrultusunda güncellenmesi	Stratejik Plan Dönemi en fazla iki kez yapılır			SGDB

Ek: 2**STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ**

ADI SOYADI	GÖREVİ
Prof. Dr. Cevdet KIRPIK	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Hakan POYRAZOĞLU	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Oktay ÖZKAN	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Gökmen ZARARSIZ	Araştırma Dekanı
Doç. Dr. Emre TOPRAK	Öğrenci Dekanı
Dr. Öğr. Üyesi Tayyip ÖZCAN	Bilgi İşlem Daire Başkanı
Ali İhsan YILDIZ	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
Doç. Dr. H. Hale KOZLU	Kalite ve Strateji Geliştirme Koordinatörü
Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK	Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Mustafa KOÇER	İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi

STRATEJİK PLAN ÇALIŞMA GRUPLARI**DURUM VE İHTİYAÇ ANALİZİ GRUBU**

ADI SOYADI	ALT ÇALIŞMA GRUBU
Prof. Dr. Cevdet KIRPIK	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Mürüvvet BAŞER	Eğitim-Öğretim Alt Çalışma Grubu
Prof. Dr. Emel KIZILKAYA AYDOĞAN	Strateji Geliştirme Kurulu
Ali İhsan YILDIZ	Stratejik planlama Ekibi
Prof. Dr. Recep GÜNEŞ	Araştırma ve Geliştirme
Prof. Dr. Hasan BAKTİR	Araştırma Geliştirme
Prof. Dr. Yasemin YAVUZ	Liderlik Yönetişim/Kurumsal Yönetim Sistemi
Prof. Dr. Serap DOĞAN	Toplumsal katkı
Doç. Dr. Ahmet COŞKUN	Liderlik Yönetişim/Kurumsal Yönetim Sistemi
Doç. Dr. Kevser SOLAK KOLÇAKOĞLU	Liderlik Yönetişim/Kurumsal Yönetim Sistemi
Dr. Öğr. Üyesi Harun BODUR	Liderlik Yönetişim/Kurumsal Yönetim Sistemi
Dr. Öğr. Üyesi Emine YAVUZ HARMAN	Liderlik Yönetişim/Kurumsal Yönetim Sistemi
Dr. Öğr. Üyesi Selman SEVİNDİK	Sürdürülebilir Üniversite
Öğr. Gör. Dr. Ahu CEPHE	Araştırma Geliştirme
Serhat Dalkılıç	Araştırma Geliştirme
Meliha SİTEMLİ	Eğitim Öğretim

LİDERLİK, YÖNETİŞİM/ KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİ GRUBU

ADI SOYADI	GÖREVİ
Prof. Dr. Cevdet KIRPIK	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. İbrahim NARİN	Genel Sekreter
Prof. Dr. Murat KANBUR	Veteriner Fakültesi
Ali İhsan YILDIZ	Strateji Geliştirme Daire Bşk.
Cengiz Topel ERTAŞ	İdari ve Mali İşler Daire B.
Fidan IŞIK	Kütüphane ve D. Daire Başkanlığı
Mustafa TOPAKTAŞ	Öğrenci İşleri Daire Bşk.
Dursun YAŞAR	Personel Daire Bşk.
Metin AKGÖBEK	Sağlık Kültür ve S. Daire Bşk.
Göksel AYDIN	Yapı İşleri ve Teknik Daire Bşk.
Prof. Dr. Mustafa KOÇER	İletişim Fakültesi
Prof. Dr. İbrahim DOĞAN	Mühendislik Fakültesi
Prof. Dr. Satı UZUN	Ziraat Fakültesi
Prof. Dr. Yasemin YAVUZ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Doç. Dr. Arda BORLU	Tıp Fakültesi
Doç. Dr. Murat BAŞARIR	İletişim Fakültesi
Doç. Dr. Tayyip ÖZCAN	Bilgi İşlem Daire Bşk.
Doç. Dr. Öğr. Kevser SOLAK KOLÇAKOĞLU	Diş Hekimliği Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet COŞKUN	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Harun BODUR	Hukuk Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Emine YAVUZ HARMAN	Kalite ve Strateji Geliştirme Koordinatör Yrd.
Arş. Gör. Behiye AYCAN ERARSLAN	Güzel Sanatlar Fakültesi
Dönüş DURAN	Strateji Geliştirme Daire Bşk.
Kerim MALKOÇ	Bilgi İşlem Daire Bşk.

EĞİTİM-ÖĞRETİM GRUBU

ADI SOYADI	GÖREVİ
Prof. Dr. Cevdet KIRPIK	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Mustafa GÜÇLÜ	Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Mürüvvet BAŞER	Sağlık Bilimleri Fakültesi
Doç. Dr. Emre TOPRAK	Öğrenci Dekanı
Doç. Dr. Haydar ALBAYRAK	Diş Hekimliği Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Levent ÇORUH	Güzel Sanatlar Fakültesi
Mustafa TOPAKTAŞ	Öğrenci İşleri Daire Bşk.
Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK	Eğitim Fakültesi
Prof. Dr. Adem GÜNEŞ	Ziraat Fakültesi
Prof. Dr. Zeynep BAYKAN	Tıp Fakültesi
Doç. Dr. Orhan KEKLİKÇİOĞLU	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Burcu SALGIN	Mimarlık Fakültesi
Doç. Dr. Mehmet Ali BAHAR	Eğitim Fakültesi
Doç. Dr. Ebru DAVULCU	İletişim Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi NEŞET MUTLU	Eğitim Fakültesi
Doç. Dr. Esmâ Gamze AKSEL	Veteriner Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet METİN	Eğitim Fakültesi
Arş. Gör. Abdullah Enes ÇETİNKAYA	Eğitim Fakültesi
Meliha SİTEMLİ	Strateji Geliştirme Daire Bşk.

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GRUBU

ADI SOYADI	GÖREVİ
Prof. Dr. M. Hakan POYRAZOĞLU	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Gökmen ZARARSIZ	Araştırma Dekanı
Prof. Dr. Recep GÜNEŞ	BAP Koordinatörü
Prof. Dr. M. Didem DEMİRBAŞ	FBE Müdürü
Prof. Dr. Zühal HAMURCU	GENKÖK Müdürü
Prof. Dr. Yeliz UÇAR	Veteriner Fakültesi
Prof. Dr. Hasan BAKTIR	Edebiyat Fakültesi
Prof. Dr. Hacer TOKYÜREK	Edebiyat Fakültesi
Prof. Dr. Cem SİNANOĞLU	Mühendislik Fakültesi
Doç. Dr. Özhan ŞİMŞEK	Araştırma Dekanlığı
Doç. Dr. Emrah TIRAŞ	Araştırma Dekanlığı
Öğr. Gör. Dr. Ahu CEPHE	Araştırma Dekanlığı
Serhat DALKILIÇ	TEKNOPARK
Enes ŞENOL	TEKNOPARK
Özden CEYHAN	Araştırma Dekanlığı

TOPLUMSAL KATKI GRUBU

ADI SOYADI	GÖREVİ
Prof. Dr. M. Hakan POYRAZOĞLU	Rektör Yardımcısı
Prof. Dr. Afşin Alper CERİT	Genel Sekreter Yardımcısı
Prof. Dr. Demet ÜNALAN	Halil Bayraktar S.M.Y.O.
Prof. Dr. Nurhan ERTAŞ ONMAZ	Veteriner Fakültesi
Prof. Dr. Sezer DEMİRBUĞA	Diş Hekimliği Fakültesi
Prof. Dr. Serap DOĞAN	Tıp Fakültesi
Prof. Dr. İbrahim Halil KAFADAR	SUAM Başhekimi
Prof. Dr. Serpil TAHERİ	GENOM Müdürü
Prof. Dr. Kenan GÜLLÜ	Turizm Fakültesi
Doç. Dr. H. Hale KOZLU	Kalite ve Strateji Geliştirme Koordinatörü
Doç. Dr. Harun ÇALHAN	Turizm Fakültesi
Doç. Dr. Levent DEĞİRMENCİOĞLU	Güzel Sanatlar Fakültesi
Doç. Dr. Ahmet YAMAÇ	Eğitim Fakültesi
Dr. Öğr. Üyesi Esra AKGÜL	Mühendislik Fakültesi
Öğr. Gör. Ebru KARADAŞ İBİŞ	Rektörlük

SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜNİVERSİTE GRUBU

ADI SOYADI	GÖREVİ
Prof. Dr. Oktay ÖZKAN	Rektör Yardımcısı
Dr. Oktay Musa KAYIRGA	Genel Sekreter Yardımcısı
Doç. Dr. Şükrü Taner AZGIN	Sürdürülebilirlik Koordinatörü
Doç. Dr. Esra KIZILAY	Sürdürülebilirlik Koordinatör Yrd.
Doç. Dr. Meltem ŞAHİN HASSAN	KAÇAUM Müdürü
Doç. Dr. Mehmet Fatih KAYA	ERDOM Müd. Yrd.
Dr. Öğr. Üyesi İmdat ORHAN	Kalite ve Strateji Geliştirme Koordinatör Yrd.
Dr. Öğr. Üyesi Selman SEVİNDİK	Sürdürülebilirlik Koordinatör Yrd.
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim UYANIK	Mühendislik Fakültesi
Öğr. Gör. Hasan AKSOYAK	Rektörlük
Öğr. Gör. Berna AKIN	ERÇEVREM
Melike YAZMAN	Sürdürülebilirlik Koordinatörlüğü Temsilcisi

