



T.C.  
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Sayı : E-27490919-602.04.02-65923  
Konu : 2024-2028 Stratejik Plan Hazırlık  
Programı

REKTÖRLÜK MAKAMINA

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesiyle kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmış ve bu kapsamda hazırlanan, Üniversitemiz (2019-2023) yıllarını kapsayan Stratejik Plan süresi 2023 yılı sonu itibariyle bitmiş olacaktır.

Üniversitemizin 2024-2028 Dönemi Stratejik Planının hazırlanması için, stratejik plan hazırlık sürecinin aşamalarını, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetleri, bu aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesini, bu faaliyetlerden sorumlu birim ve kişiler ile stratejik planlama ekibi üyelerinin isimlerini içeren ve stratejik planlama ekibi tarafından oluşturulan 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı Hazırlık Programını, olurlarınıza arz ederim.

Müzeyyen AKÇA  
Daire Başkanı

Uygun görüşle arz ederim.

Recep ŞEN  
Genel Sekreter V.

OLUR

Prof. Dr. Turgay UZUN  
Rektör

Ek:2024-2028 Stratejik Plan Hazırlık Rehberi(53 Sayfa)

e-imzalıdır



26.04.2022

OSMANIYE  
KORKUT ATA  
ÜNİVERSİTESİ  
2024-2028  
DÖNEMİ  
STRATEJİK  
PLANI HAZIRLIK  
PROGRAMI

**İÇİNDEKİLER**

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>2</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>3</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>4</b>
I. 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Hazırlama Genelgesi 2022/1 .....	5
II. Giriş.....	7
III. Amaç .....	7
IV. Kapsam .....	7
V. Dayanak .....	7
VI. Yöntem ve Süreç .....	7
<b>A. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b> .....	<b>9</b>
<i>Planın Sahiplenilmesi</i> .....	9
<i>Planlama Sürecinin Organizasyonu</i> .....	9
<i>Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektörü</i> .....	9
<i>Hazırlık Programı</i> .....	14
<b>B. Durum Analizi</b> .....	<b>15</b>
<i>Kurumsal Tarihçe</i> .....	17
<i>Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi</i> .....	17
<i>Mevzuat Analizi</i> .....	17
<i>Üst Politika Belgeleri Analizi</i> .....	18
<i>Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi</i> .....	18
<i>Paydaş Analizi</i> .....	18
<i>Kuruluş İçi Analiz</i> .....	21
<i>Akademik Faaliyetler Analizi</i> .....	24
<i>Yükseköğretim Sektörü Analizi</i> .....	25
<i>GZFT Analizi</i> .....	26
<i>Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi</i> .....	27
<b>C. Geleceğe Bakış</b> .....	<b>27</b>
<i>Misyon</i> .....	28



<i>Vizyon</i> .....	29
<i>Temel Değerler</i> .....	30
<b>D. Farklaşma Stratejisi</b> .....	<b>30</b>
<i>Amaçlar</i> .....	37
<b>E. Eylem Planları</b> .....	<b>42</b>
<b>F. İzleme ve Değerlendirme</b> .....	<b>44</b>
<b>G. Stratejik Planın Güncellenmesi</b> .....	<b>49</b>
<b>H. Stratejik Planın Sunulması</b> .....	<b>51</b>
<b>İ. Üniversitemiz Stratejik Plan Çalışma Takvimi</b> .....	<b>53</b>

## TABLOLAR

<b>Tablo 1:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Yönetim Süreci.....	8
<b>Tablo 2:</b> Stratejik Plan Üst Kurul Üyeleri .....	11
<b>Tablo 3:</b> Topluma Hizmet Ve Girişimcilik.....	11
<b>Tablo 4:</b> Bilimsel Araştırma Etkinliklerinin Geliştirilmesi .....	12
<b>Tablo 5:</b> Kurumsal Gelişim.....	12
<b>Tablo 6:</b> Eğitim Öğretim Yapısının Geliştirilmesi.....	12
<b>Tablo 7:</b> Stratejik Plan Anket Hazırlama Ve Değerlendirme Komisyonu.....	13
<b>Tablo 8:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Harcama Birimleri Listesi.....	13
<b>Tablo 9:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Strateji - GZFT Matrisi.....	40
<b>Tablo 10:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri.....	40
<b>Tablo 11:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Tahmini Maliyetler .....	42
<b>Tablo 12:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Eylem Planı Şablonu.....	43
<b>Tablo 13:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Raporların Özellikleri .....	45
<b>Tablo 14:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan İzleme Tablosu.....	46
<b>Tablo 15:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu.....	47
<b>Tablo 16:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Değerlendirme Kriterleri ve Soruları.....	48
<b>Tablo 17:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Hedef Kartı Güncellemesi .....	50
<b>Tablo 18:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Şablonu.....	52
<b>Tablo 19:</b> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Çalışma Takvimi .....	53

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	15
Şekil 2: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Durum Analizi Süreci.....	16
Şekil 3: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci .....	22
Şekil 4: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci.....	28
Şekil 5: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi.....	29
Şekil 6: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki .....	29
Şekil 7: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Farklılaşma Stratejisi Süreci.....	32
Şekil 8: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki.....	36
Şekil 9: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Strateji Geliştirme Süreci .....	37
Şekil 10: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İzleme ve Değerlendirme Süreci.....	44

**I. 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan Hazırlama Genelgesi 2022/1****GENELGE****2022/1**

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun tanımlarla ilgili 3 üncü maddesinin (n) bendinde; “Stratejik Planı: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemleri ile kaynak dağılımlarını içeren planı”, Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme ile ilgili 9 uncu maddesinde ise; “Kamu idareleri, kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonları oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performansları önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu süreçleri izlemek ve değerlendirmesini yapmak amacıyla, katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlanır” hükümleri ile kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmıştır.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yayımlanan 2018 yılı Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde aşağıdaki hususlara dikkat çekilmiştir:

Stratejik Planlamanın (Planın ya da Yönetimin) başarısı ancak Üniversitenin (Kurumun) tüm çalışanlarının Stratejik Planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik Planlama Üniversite içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu doğrultuda yönetmek üniversite yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle Rektörün desteği ve yönlendirmesi, Stratejik Planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Rektör, Stratejik Plan yaklaşımını benimsediğini Üniversite çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

Bu kapsamda; Üniversitemizin 2024-2028 dönemi Stratejik Planı hazırlanacak olup, 31.12.2022 tarihine kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına teslim edilecektir.

Stratejik Plan hazırlık çalışmaları, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektör Yardımcısı Coşkun Özalp koordinatörlüğünde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülecektir.

Stratejik Plan çalışmalarını üst düzeyde yönlendirmek üzere Üniversitemiz Rektörü başkanlığında bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulacaktır. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektörlüğünce görevlendirilecek yeterli sayıda yetkin personelden müteşekkil “Stratejik Planlama Alan Komisyonları” oluşturulacaktır.

a) Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yayımlanan Stratejik Plan Hazırlama Rehberi ve aşağıda yer alan hususlar yeni plan hazırlıklarında dikkate alınacaktır:

- Durum analizi ile amaç ve hedeflerin bağlantısının açık bir şekilde gösterilmesi,
- Dış paydaş katılımının yeterli düzeyde ve kalitede sağlanması,

- Hedeflerin sonuç odaklı ve idarenin hizmet alanına uygun bir biçimde ifade edilmesi,
- Stratejik planların izlenmesinde ve performans programı hazırlıklarında güçlük yaratmayacak sayı ve nitelikte amaç ve hedef belirlenmesi,
- Hedeflere yönelik performans göstergelerinin, bu göstergelere ilişkin mevcut duruma ait değer ve stratejik plan döneminde ulaşılması arzulanan seviyenin belirtilmesi,
- Amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğini açıklayan stratejilerin planda yer alması, stratejilerin tercihen amaç düzeyinde ve az sayıda olacak bir biçimde belirlenmesi,
- Amaç ve hedefler seviyesinde maliyetlendirme ve bunlara ilişkin kaynak tablolarının yer alması
- On birinci Kalkınma Planında yer alan amaç, hedef, politikaların, idaremizin sorumluluğunda bulunan stratejik planda yer alacak amaç ve hedeflerde içerilmesi,
- Uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistem tasarımı yapılması.

b) Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Üst yöneticinin liderliğinde tüm çalışanlarca planlama sürecinin sahiplenilmesinin sağlanması, organizasyonun oluşturulması, ihtiyaçların tespit edilmesi ve iş planının oluşturulması amacıyla bir hazırlık programı yapılacaktır.

c) Stratejik planlama sürecinin başlangıç aşamasında ve önemli aşamalarında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile yakın işbirliği sağlanacaktır.

d) 2024-2028 Yılı Stratejik Planı Hazırlık Çalışmaları kapsamında, yeni plan hazırlık çalışmaları başlamadan önce yürürlükteki 2019-2023 Yılı Stratejik Planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içeren ayrıntılı bir çalışma yapılacaktır. Bu çalışmanın özet değerlendirmesine ise yeni hazırlanacak plan içerisinde yer verilecektir. Bir önceki plandan temel farklılıklar ve bu farklılıkların nedenleri açıklanacaktır.

Yukarıda açıklanan hususlar dikkate alınarak; 2018 yılı Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi hükümleri çerçevesinde gerekli hazırlıkların ivedilikle yapılması, çalışmalarını yürütmek üzere, Üniversitemiz Rektörü başkanlığında bir Strateji Geliştirme Kurulu Kurulması ve Stratejik Planlama Alan Komisyonları oluşturularak hazırlık çalışmalarına başlanması, Üniversitemiz 2024-2028 dönemi Stratejik Plan çalışmalarının sağlıklı yürütülebilmesi için üniversitemiz tüm birimlerince katılımın ve Strateji Geliştirme Kurulu ve komisyonlarca istenecek temsilci, bilgi, belge, lojistik desteğin eksiksiz ve zamanında sağlanması hususunda bilgilerinizi ve gereğini önemle rica ederim.

**Prof. Dr. Turgay UZUN**  
**Rektör**

## II. Giriş

Planda; toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan, ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren, idari, mali ve bilimsel açıdan özerk Üniversite modeli çerçevesinde, küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemine ulaşılması için Üniversitemizin faaliyetlerinin planlı bir şekilde yerine getirilmesi önem arz etmektedir.

2024-2028 Dönemi Stratejik Planımız; yeni üniversite modeline uygun olarak Üniversitemizin eğitim-öğretimini yeniden yapılandırmasına olanak verirken, diğer taraftan ulusal ve uluslararası alanda rekabet gücünün artmasına yardımcı olacaktır.

## III. Amaç

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programının amacı, Üniversitemizin 2024-2028 Dönemi Stratejik Planının hazırlanma sürecine rehberlik etmektir.

## IV. Kapsam

Hazırlık programı, Üniversitemizin 2024-2028 Stratejik Planının hazırlık sürecini kapsamaktadır.

## V. Dayanak

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesi ve bu maddeye dayanılarak çıkarılan Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile bu Yönetmeliğin uygulanmasına rehberlik eden Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne dayanılarak hazırlanmıştır.

## VI. Yöntem ve Süreç

Üniversitemiz 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan çalışma modelimiz Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberinde belirtilen Stratejik Yönetim Sürecine uygun olarak Tablo-1'e göre yürütülecektir.



**Tablo 1:Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Yönetim Süreci**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planın sahiplenilmesi</li> <li>▪ Planlama sürecinin organizasyonu</li> <li>▪ İhtiyaçların tespiti</li> <li>▪ Zaman planı</li> <li>▪ Hazırlık programı</li> </ul>	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurumsal tarihçe</li> <li>▪ Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi</li> <li>▪ Mevzuat analizi</li> <li>▪ Üst politika belgeleri analizi</li> <li>▪ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi</li> <li>▪ Paydaş analizi</li> <li>▪ Kuruluş içi analiz</li> <li>▪ Akademik faaliyetler analizi</li> <li>▪ Yükseköğretim sektörü analizi</li> <li>▪ GZFT analizi</li> </ul>	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misyon</li> <li>▪ Vizyon</li> <li>▪ Temel değerler</li> </ul>	GELECEĞE BAKIŞ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konum tercihi</li> <li>▪ Başarı bölgesi tercihi</li> <li>▪ Değer sunumu tercihi</li> <li>▪ Temel yetkinlik tercihi</li> </ul>	FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amaçlar</li> <li>▪ Hedefler</li> <li>▪ Performans göstergeleri</li> <li>▪ Stratejiler</li> </ul>	STRATEJİ GELİŞTİRME	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faaliyetler</li> <li>▪ Sorumlular</li> </ul>	EYLEM PLANLARI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performans hedefleri</li> <li>▪ Performans göstergeleri</li> <li>▪ Faaliyetler</li> <li>▪ Projeler</li> <li>▪ Maliyetlendirme</li> <li>▪ Bütçeleme</li> </ul>	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratejik plan izleme raporu</li> <li>▪ Stratejik plan değerlendirme raporu</li> <li>▪ Stratejik plan gerçekleşme raporu</li> <li>▪ Faaliyet raporu</li> <li>▪ İç denetim</li> </ul>	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

## A. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde stratejik plan hazırlık süreci; planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu ve hazırlık programı olmak üzere üç aşamadan oluşacaktır.

### Planın Sahiplenilmesi

Üniversitemizde stratejik planlamanın başarısı, ancak Üniversitemizin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkün olacaktır. Stratejik planlama, Üniversitemiz içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve Üniversitemizi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetimimizin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, Rektörümüzün desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamamızın vazgeçilmez koşuludur. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektörü, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini Üniversitemiz çalışanlarıyla paylaşmış ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamıştır.

### Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Üniversitemiz içerisinde Rektörden başlayarak her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirecektir. Stratejik planlama sürecine katılacak temel aktörler ve üstlenilecek işlevler bu aşamada belirlenmiştir. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır.

### Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektörü

Stratejik planlama çalışmaları, 11 Nisan 2022 tarih ve 2022/1 sayılı Stratejik Plan Genelgesiyle Rektörümüz tarafından tüm çalışanlara duyurulmuştur.

Genelgede stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;

- Çalışmalarımızın Rektörümüz tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı,
- Çalışmalarımızı üst düzeyde yönlendirmek üzere bir **Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulu** oluşturulduğu,
- Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektör Yardımcısı Coşkun Özalp koordinatörlüğünde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütüleceği,
- Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarına harcama birimlerimizce üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Rehberde belirtilen niteliklere haiz olması gerektiği bildirilmiştir.

Rektörümüz, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, Üniversitemizin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verecektir. Rektörümüz, **Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulunun** Başkanıdır. Ayrıca, Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarının da doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütecek ve ihtiyaç duyulan hallerde Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarının çalışmalarına katkı verecektir.

Stratejik planı onaylamasını müteakip uygun görmesi halinde fakültelerin eylem planı

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

### **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulu**

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulu, Rektörümüz başkanlığında, Rektörümüzün görevlendirdiği kişilerden oluşturulmuştur. Üniversitemiz **Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulu** Stratejik Plan Hazırlık Programını onaylayacak, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol edecek, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlayacak ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlayacaktır.

Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirecektir.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Senatosunun 12.04.2022 tarihli kararı ile belirlenen **Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulu** üyeleri aşağıda gösterilmiştir.

### **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektör Yardımcısı Coşkun Özalp koordinatörlüğünde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görevi stratejik plan çalışmalarını yürütmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesini hazırlayarak Rektörün onayına sunmuştur. Ayrıca toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri Üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilecektir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımızca yapılacaktır.

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

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

### **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulu ve Alan Komisyonları**

Üniversitemizin 2024-2028 Dönemi Stratejik Planının hazırlanması için, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektörlüğünün 11.04.2022 tarih ve E.63537 sayılı oluru ile Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulu ve Stratejik Plan Alan Komisyonları oluşturulmuştur.

**Tablo 1: Stratejik Plan Üst Kurul Üyeleri**

Sıra No	Görevi	Unvanı/Adı Soyadı	İdari Görevi
1	Başkan	Prof. Dr. Turgay UZUN	Rektör
2	Üye	Prof. Dr. Coşkun ÖZALP	Rektör Yardımcısı / Mühendislik Fakültesi Dekan V.
3	Üye	Doç. Dr. Ceyhan YÜKSELİR	Dış İlişkiler Koordinatörü / Rektör Danışmanı
4	Üye	Prof. Dr. Hüsniye SAĞLIKER	Fen Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
5	Üye	Doç. Dr. Hande DEMİR	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
6	Üye	Recep ŞEN	Genel Sekreter V.
7	Üye	Umut ÇELİK	Öğrenci Temsilcisi

**Tablo 2: Topluma Hizmet Ve Girişimcilik**

Sıra No	Görevi	Unvanı/Adı Soyadı	İdari Görevi
1	Başkan	Prof. Dr. Hamil NAZİK	Kadirli SBB Fakültesi Dekan V.
2	Üye	Doç. Dr. Fuat BOZOK	Fen Edebiyat Fakültesi / OKÜSEM Müdür Yardımcısı
3	Üye	Doç. Dr. Ümmügülüm CANDEĞER	Fen Edebiyat Fakültesi / Kadın Platformu Koordinatörü
4	Üye	İbrahim Savaş DÜNDAR	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı
5	Üye	Dilek BİRDAR	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
6	Üye	Nurettin EFE	Mali Hizmetler Uzmanı

**Tablo 3: Bilimsel Araştırma Etkinliklerinin Geliştirilmesi**

Sıra No	Görevi	Unvanı/Adı Soyadı	İdari Görevi
1	Başkan	Doç. Dr. Hasan DEMİR	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
2	Üye	Doç. Dr. Ahmet BÜLBÜL	Bap Koordinatörü / Osmaniye MYO Öğretim Üyesi
3	Üye	Doç. Dr. Selahahaddin Batuhan AKBEN	OKÜMERLAB Müdürü / Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
4	Üye	Dr. Öğr. Üyesi Filiz POLAT	Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
5	Üye	Necati GÖK	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı
6	Üye	Soner ÇERÇİ	SGDB/Bilgisayar İşletmeni

**Tablo 4: Kurumsal Gelişim**

Sıra No	Görevi	Unvanı/Adı Soyadı	İdari Görevi
1	Başkan	Prof. Dr. Filiz ÖZBAŞ GERÇEKER	Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı
2	Üye	Doç. Dr. Mustafa SEVİNDİK	Kadirli MYO Müdürü / Bahçe MYO Öğretim Üyesi
3	Üye	Dr. Öğr. Üyesi Alaettin UÇAN	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
4	Üye	Müzeyyen AKÇA	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
5	Üye	İnci MAKAL	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı
6	Üye	Şadiye YENTÜR	Personel Daire Başkanı

**Tablo 5: Eğitim Öğretim Yapısının Geliştirilmesi**

Sıra No	Görevi	Unvanı/Adı Soyadı	İdari Görevi
1	Başkan	Prof. Dr. Tuğrul TALASLIOĞLU	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi
2	Üye	Doç. Dr. Oğuzhan ÇOLAKKADIOĞLU	UZEM Müdürü / Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
3	Üye	Dr. Öğr. Üyesi Sıddık BOZKURT	İ.İ.B.F Öğretim Üyesi
4	Üye	Dr. Öğr. Üyesi Aybala TAZEYOĞLU	Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
5	Üye	Filiz AKSOY	Öğrenci İşleri Daire Başkanı

**Tablo 6: Stratejik Plan Anket Hazırlama Ve Değerlendirme Komisyonu**

Sıra No	Görevi	Unvanı/Adı Soyadı	İdari Görevi
1	Başkan	Doç. Dr. Adnan BOZDOĞAN	Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi / Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
2	Üye	Öğr. Gör. Rümeysa İNCE	Sağlık Hizmetleri MYO
3	Üye	Öğr. Gör. Veli ABLAY	UZEM Öğretim Görevlisi
4	Üye	Arş. Gör. Kenan AYTEN	Mühendislik Fakültesi

\*Mücbir sebeple listelerde değişmesi gereken isimler için tekrar güncelleme yapılabilecektir.

### Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Harcama Birimleri

Harcama birimlerimizce, Rektörümüz tarafından yayımlanan Stratejik Plan Genelgesinde belirtilen nitelikleri haiz personeli Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarında görevlendirilmiştir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince kolaylık gösterilecektir.

Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarımız tarafından gerekli görülmesi halinde, ekibimizin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla ekip üyelerimiz ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerimizin temsilcilerinin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulabilecektir. Bu çalışma gruplarımızın ilgisine göre harcama birimlerimizin bünyesindeki alt birimlerden de deneyimli personelin aktif katılımı ilgili harcama birimimiz yöneticisince sağlanacaktır.

Üniversitemiz harcama birimleri, Rektörümüzün belirlediği raporlama dönemlerinde, sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapacaklardır.

**Tablo 2: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Harcama Birimleri Listesi**

Sıra No	Harcama Birimi Adı
1	Sağlık Bilimleri Fakültesi
2	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
3	Fen Bilimleri Enstitüsü
4	Fen-Edebiyat Fakültesi
5	Mühendislik Fakültesi
6	Mimarlık, Tasarım ve Güzel Sanatlar Fakültesi
7	Kadirli Uygulamalı Birimler Fakültesi
8	Osmaniye Meslek Yüksekokulu
9	Kadirli Meslek Yüksekokulu
10	Sosyal Bilimler Enstitüsü
11	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
12	İlahiyat Fakültesi
13	Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi
14	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
15	Yabancı Diller Yüksekokulu

16	Bahçe Meslek Yüksekokulu
17	Düziçi Meslek Yüksekokulu
18	Özel Kalem (Rektörlük)
19	Özel Kalem (Genel Sekreterlik)
20	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
21	Personel Daire Başkanlığı
22	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
23	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
24	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
25	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
26	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
27	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
28	Hukuk Müşavirliği

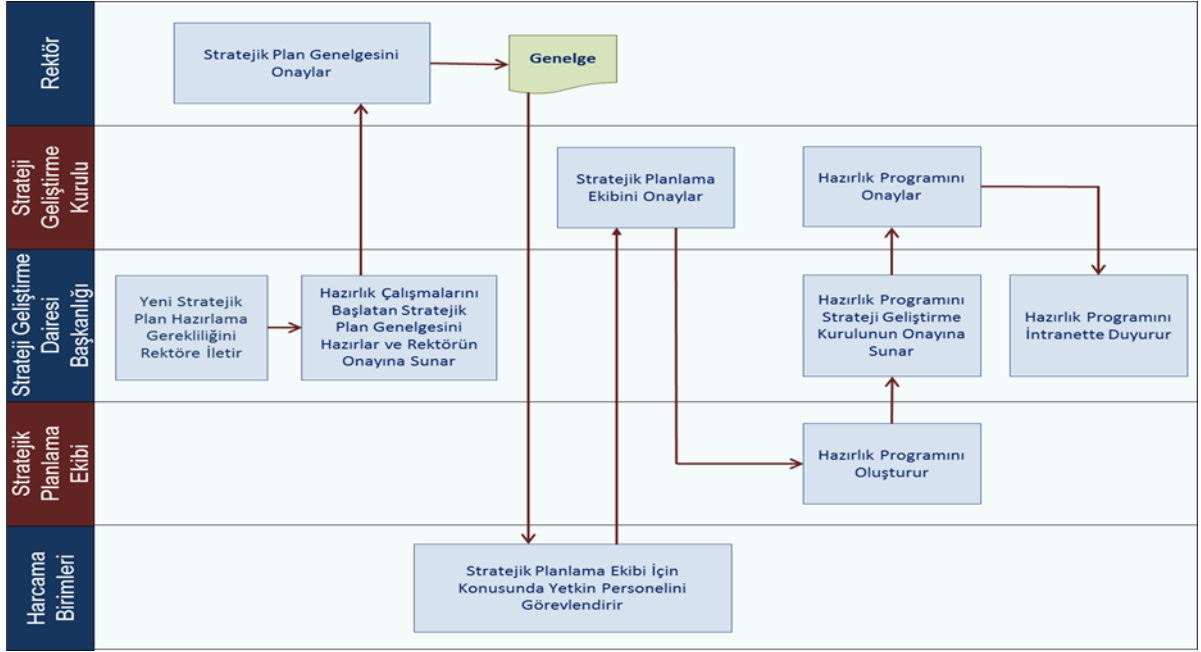
### **Hazırlık Programı**

Üniversitemizde stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede, Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarınca, planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanmıştır. Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonları tarafından hazırlık programı çalışmaları kapsamında, aşağıdaki hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır:

- **Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri:** Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilmiştir.
- **Zaman Çizelgesi:** Aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenmiştir.
- **Eğitim İhtiyacı:** Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonları ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilmiştir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak personel belirlenmiştir.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 2024-2028 Stratejik Planı Hazırlık Programı Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonları tarafından hazırlanmış ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından **Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulunun** görüşüne sunulmuştur. **Stratejik Plan Hazırlama Üst 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 içerecek şekilde Üniversitemiz içerisinde yayımlanmıştır.

**Şekil 1: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci**



## B. Durum Analizi

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

Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarımızca gerekli görülmesi durumunda oluşturulacak alt çalışma grupları durum analizi çalışmalarını yürütecektir. Alt çalışma grupları, Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonları üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulacaktır.

Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılacaktır:

- ✓ 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



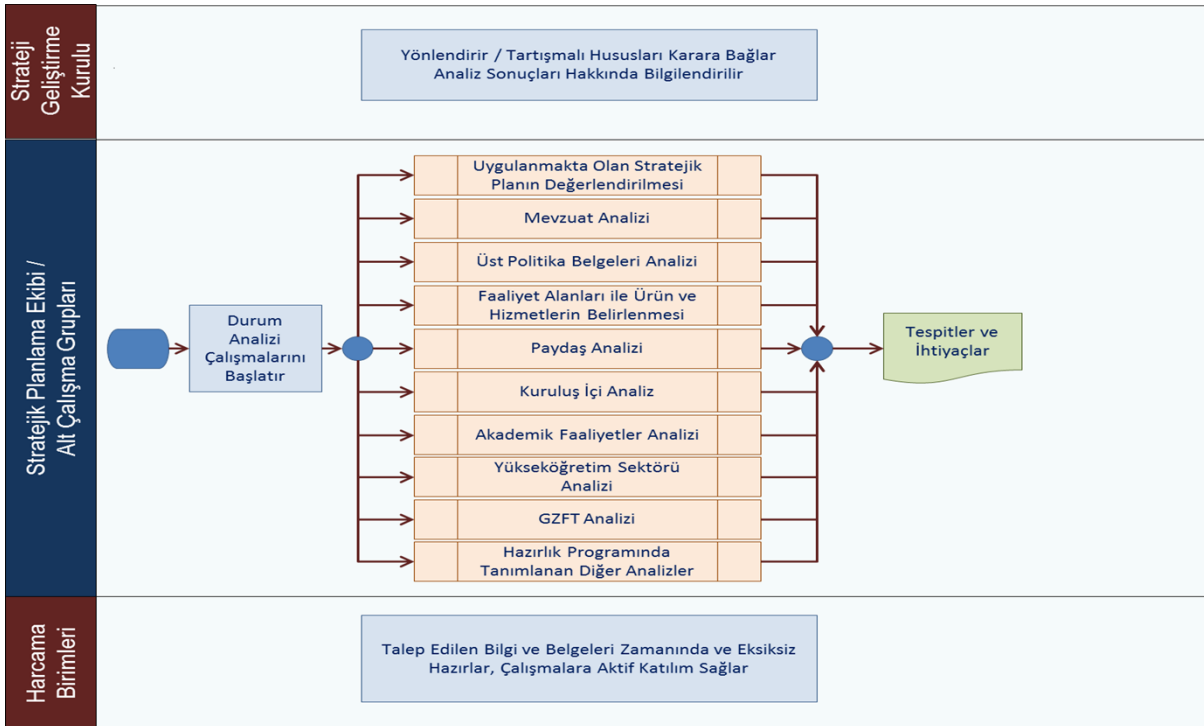
- ✓ Akademik faaliyetler analizi
- ✓ Yükseköğretim sektörü analizi
- ✓ Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

Söz konusu çalışmalara ilave olarak Üniversitemizin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilecektir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile Üniversitemizin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından da yararlanılacaktır.

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

Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analiz bu çerçevede yapılacaktır. Durum analizi aşağıda gösterildiği gibi, Üniversitemizin misyonuyla uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyarak vizyona ulaşmak için gerekli ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Durum analizinde, detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde yer alan çeşitli yöntemlerden yararlanılabilecektir.



Şekil 2: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Durum Analizi Süreci

### **Kurumsal Tarihçe**

Üniversitemizin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapımızı ve kültürümüzü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve önemli yapısal dönüşümlerin Üniversitemizin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilecektir.

### **Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi**

Üniversitemizin 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının değerlendirilmesi alan komisyonları tarafından yapılacaktır. Planımızın uygulanma dönemine ilişkin değerlendirilmesi hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerecektir. Bu çalışmayla, yeni stratejik planda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesi sağlanacaktır.

Üniversitemizin 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşılması durumunda;

- Mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almamasına karar verilecek.
- Stratejik planda amacın farklı açılardan iyileştirilmesi ihtiyacı bulunması durumunda yeni hedef ve performans göstergeleri belirlenecektir.

Üniversitemizin 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının değerlendirilmesi sonucu hedef ve performans göstergelerinde hedeflenen sonuçlara ulaşamaması durumunda ise;

- Hedef ve performans göstergesi ile bunlara ilişkin değerlerin doğru belirlenip belirlenmediğine,
- Mevcut çevre şartları ve riskler dikkate alındığında söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması gerektiğine karar verilecektir.

Hazırlanan 2024-2028 Dönemi Stratejik Planımızın kamuoyuna duyurulan nihai halinde “2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirmesi” başlığı altında yer verilecektir. Bu bölümde her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılacaktır, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanacaktır. Burada yer alan değerlendirmeler uygulanmakta olan planın son altı aylık dönemini içermeyeceğinden ilgili döneme ilişkin gerçekleşme sonuçları tahmin edilecektir. Stratejik plan gerçekleşme raporunun yayımlanmasını müteakip bu bölüme ilişkin güncelleme ihtiyacı bulunması durumunda gerekli değişiklikler güncellemeye dair Rehberde belirlenen kriterler dikkate alınarak yapılabilecektir.

### **Mevzuat Analizi**

Mevzuat analizinde Üniversitemize görev ve sorumluluk yükleyen, Üniversitemizin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulacaktır. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada Üniversitemizin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde

kullanılacaktır. Mevzuat analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilecektir. Üniversitemizin, görevlerini yürütürken bu sınırların dışına çıkmaması gerekmektedir. Üniversitemiz mevzuatta tevdi edilen görevlerin her birine ilişkin ayrı amaç ve hedef belirlemek zorunda değildir. Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar yapılacak, ancak stratejik planımızda ana hususlara kısa ve öz bir biçimde yer verilecektir.

### **Üst Politika Belgeleri Analizi**

Üst politika belgeleri; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile Üniversitemizi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade etmektedir. Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Bu belgeler farklı kullanım amaçlarına göre kalkınma planı-orta vadeli program-yıllık program gibi dikey bir hiyerarşide ya da sektörel stratejiler-eylem planları gibi yatay bir hiyerarşide hazırlanabilir. Bu belgelerin tamamı türev amaçlara farklı detaylarda hizmet etmekte olup stratejik planlar söz konusu politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanır. Üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini gösteren tabloya stratejik planımızda yer verilecektir.

### **Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi**

Mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak Üniversitemizin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenecektir. Belirlenen ürün ve hizmetler belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılacaktır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynayacaktır.

### **Paydaş Analizi**

Paydaş analizi katılımı sağlamanın en önemli aracıdır. Üniversitemizin etkileşim içerisinde olduğu tarafların stratejik planımızla ilgili görüşlerinin dikkate alınması, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile stratejik planımızın paydaşlarımız tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlayacaktır.

Paydaşlarımız, Üniversitemizin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, Üniversitemizden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya Üniversitemizi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlarımız, iç ve dış paydaşlarımız olarak sınıflandırılır:

- **İç paydaşlarımız:** Üniversitemizden etkilenen veya Üniversitemizi etkileyen Üniversitemiz içerisindeki kişi ve gruplardır. Üniversitemizin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlarımıza örnek olarak verilebiliriz.
- **Dış paydaşlarımız:** Üniversitemizin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile Üniversitemizden etkilenen veya Üniversitemizi etkileyen Üniversitemiz dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Öğrenciler, potansiyel öğrenciler, mezunlar, Üniversitemiz faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlarımıza örnek olarak verebiliriz.

Paydaş analiziyle;

- Paydaşlarımızın görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil

edilmesi

- Planın paydaşlarımızca sahiplenilmesi ve uygulanabilirliğinin artması
- Üniversitemizin hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulmasına engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için önlemler alınması
- Paydaşlarımızın birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi
- Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri hakkında fikir edinilmesi amaçlanacaktır.

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

- Paydaşlarımızın tespiti
- Paydaşlarımızın önceliklendirilmesi
- Paydaşlarımızın değerlendirilmesi
- Paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi.

### **Paydaşlarımızın Tespiti**

Paydaş analizinin ilk aşamasında Üniversitemizin paydaşlarının kim olduğu tespit edilecektir. Tespit sürecinin başlatılmasının etkili yollarından birisi de Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonları kendi içerisinde beyin fırtınası yapmaktır. Üniversitemizin paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulacaktır:

- Üniversitemizin ürün/hizmetleriyle ilgisi olanlar kimlerdir?
- Üniversitemizin ürün/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- Üniversitemizin ürün/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Üniversitemizin ürün/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Üniversitemiz paydaşlarını, iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak sınıflandıracaktır. Ayrıca, bir paydaşta farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşlarımızın bu alt gruplar bazında belirlenmesi paydaş analizinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlayacaktır.

### **Paydaşlarımızın Önceliklendirilmesi**

Belirlenen paydaşlarımızın sayısı etkili bir iletişim kurulmasını imkânsız kılacak büyüklükte olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve planımıza yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşlarımızın önceliklendirilmesi gerekecektir.

Paydaşlarımızın öncelikle dirilmesinde paydaşlarımızın etki ve önem derecesi dikkate alınacaktır. Etki, Üniversitemizin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşımızı etkilemesi ile paydaşımızın alacağı kararlarla Üniversitemizi etkileme gücünü, önem ise Üniversitemizin

paydaşımızın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder. Bu etki ve önem derecesi kullanılarak paydaşlarımız beşli bir ölçek ya da Üniversitemizin belirleyeceği bir derecelendirme yöntemiyle önceliklendirilecektir.

Önceliklendirilen paydaşlarımız özelliklerine, beklentilerine ve etki düzeylerine göre gruplara ayrılacaktır. Bu gruplandırma, farklı paydaşlarımız arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve Üniversitemizin faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlayacaktır.

### **Paydaşlarımızın Değerlendirilmesi**

Önceliklendirilen paydaşlarımız bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlarımız değerlendirilirken cevap aranacak sorular şunlardır:

- Paydaş, Üniversitemizin hangi ürün/hizmetiyle ilgilidir?
- Paydaşın Üniversitemizden beklentileri nelerdir?
- Paydaş, Üniversitemizin ürün/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?
- Paydaş, Üniversitemizin ürün/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?

Paydaş analizi kapsamında, Üniversitemizin sunduğu ürün/hizmetlerle paydaşlarımız ilişkilendirilecektir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulacaktır.

### **Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi**

Öncelikli paydaşlarımızın Üniversitemiz hakkındaki görüş ve önerilerinin alınması aşamasında aşağıdaki sorular cevaplandırılacaktır:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- Hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Görüşlerin alınması aşamasından kimler sorumlu olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve ne kadar sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri alınırken;

- Mülakat
- Anket uygulaması
- Atölye çalışması
- Toplantı
- Arama konferansı

gibi yöntemlerden bir veya birkaçından faydalanabilecektir. Paydaşlarımızın görüşleri alınırken çoğu zaman tek bir yöntemle bütün paydaşlarımızdan istenilen kapsam ve derinlikte

görüş ve öneriler elde etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle paydaş gruplarına göre farklı yöntemler kullanabileceğimiz gibi aynı paydaş grubuna yönelik birden fazla yöntemle de bilgi toplanabilecektir. Örneğin paydaşlarımızın görüşlerini almak üzere çalıştay düzenlenebilecektir. Çalıştay da öncelikli olarak tartışılacak konuları belirlemek üzere aynı paydaş grubuna anket uygulaması yapılabilecektir. Bununla birlikte, derinlemesine görüş ve öneri alınmasına ihtiyaç duyulan hususların bulunması halinde odak grup toplantılarına da başvurulabilecektir.

Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınacaktır. Örneğin, Üniversitemiz üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarımızla yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerden derinlemesine bilgi alınmasını sağlayacak, ayrıca bu kesimlerle olan iletişimin güçlendirilmesinde etkili olacaktır. Görüşülecek kişi sayısının fazla olduğu durumlarda ise anket yapılması daha uygun olacaktır. Anket uygulamasında cevaplayan kişinin kendi görev alanına ilişkin bölümleri yanıtlaması gerekmektedir. Bu nedenle anket soruları tasarlanırken ilgili idarede sorulara hangi alt birimlerden cevap beklenildiği soru bazında belirtilmelidir.

### **Kuruluş İçi Analiz**

Kuruluş içi analiz; insan kaynaklarımızın yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak Üniversitemizin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesidir. Ayrıca bu bölümde Üniversitemizin teşkilat şemasına da yer verilecektir.

Bu kapsamda gerçekleştirilecek çalışmalar stratejik planımızın hazırlık dönemiyle sınırlı bir biçimde düşünülmeyecektir. Uzun zaman gerektirecek bazı kuruluş içi analiz çalışmalarımız, stratejik planımızın hazırlık döneminden bağımsız olarak kapsamlı bir biçimde gerçekleştirilebilecektir. Bu kapsamlı çalışmalardan elde edilecek sonuçlar stratejik planımızın güncellenmesi ve sonraki dönem stratejik plan çalışmalarında kullanılacaktır.

Sağlıklı bir kuruluş içi analiz yapılabilmesi için Üniversitemizin iş süreçlerinin analizinin yapılması gerekecektir. Bu nedenle, Üniversitemizde stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce ya da bu çalışmalara paralel olarak süreç modelleme ve iyileştirme çalışmalarının da sürdürülmesi kuruluş içi analizin kalitesi açısından önemli olacaktır.

### **İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi**

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, Üniversitemiz personeline ilişkin nicel veriler ile personelin sahip olduğu niteliklerin analizinin yapılmasıdır. Yetkinlik, Üniversitemizin hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bireysel performans için kritik olan bilgi, beceri ve tutumların tümünü kapsayan davranışlardır.

Yetkinlik analizi için öngörülen çalışmalar aşağıda gösterilmiştir. İnsan kaynakları yetkinlik analizinin ilk aşaması, süreç modellemesini de içerecek şekilde iş analizleri teknikleri kullanılarak iş tanımlarının yapılması ve iş süreçlerinin belirlenmesidir. Bu iş tanımları ve iş süreçleri dikkate alınarak farklı pozisyondaki çalışanların hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenecektir.

Şekil 3: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi Süreci



Analizin ikinci aşamasını Üniversitemizde yetkinlik açığının tespit edilmesi oluşturacaktır. Bu aşamada Üniversitemiz çalışanlarının buldukları pozisyon/görev yetkinlikleri ile pozisyonun/görevlerin gerektirdiği yetkinlik düzeyi kıyaslanarak yetkinlik açığı ortaya konulacaktır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda; pozisyon, birim ve Üniversitemiz bazında sahip olunan yetkinlik düzeyleri ile olması gereken yetkinlik düzeylerinin kıyaslamalı olarak raporlanması gerekmektedir.

Analizin üçüncü aşamasında, ilk iki aşamada edinilen bulguların analizi sonucunda Üniversitemiz personelinin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları tespit edilir. Son aşamada ise ortaya çıkan ihtiyaçlar birim ve Üniversitemiz düzeyinde raporlanır. Rapordaki bulgular amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılır. Bu bulgular hedeflere ilişkin performans göstergeleri ile göstergelere ait hedef değerlerin daha gerçekçi bir biçimde belirlenmesini sağlar.

İnsan kaynakları yetkinlik analizi, nicel ve nitel analizlerin birlikte yapılmasını gerektirdiğinden bu analiz kapsamında sadece akademik ve idari personel sayısı gibi nicel verilere odaklanılmaz, personelin yetkinliği gibi nitel değerlendirmeler de yapılır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular, belirlenecek hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için Üniversitemizin yeterli sayıda personeli olmadığına işaret edebilir veya mevcut personelin nicelik olarak yeterli olmasına rağmen kapasitelerinin geliştirilmesine öncelik verilmesi gerektiği sonucunu da ortaya koyabilir.

### Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, Üniversitemiz çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler

bütünüdür. Üniversitemiz tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle Üniversitemizde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

Üniversitemiz, stratejik planında geleceğe bakışı geliştirirken kurum kültürümüzü iyi analiz etmeli ve mevcut kurum kültürümüzü dikkate almalıyız.

Kurum kültürümüz Üniversitemizin geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisi olacaktır. Ancak zaman içerisinde oluşan ve Üniversitemizin davranış biçimini yönlendiren kurum kültürünün kısa vadede değiştirilmesi gerçekçi bir beklenti değildir. Bu nedenle kurum kültürümüz, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde, üst yönetimimizin yönlendiriciliği ve sahipliğinde tedricen iyileştirilmeye çalışılmalıdır.

Kurum kültürümüzü analiz etmenin ilk aşaması mevcut kurum kültürümüzü tanımlamaktır. Mevcut durumumuzun ortaya konulması, sorunların üstesinden gelinmesi ve daha iyi bir kurum kültürümüzün oluşması için harekete geçilmesi açısından gereklidir. Mevcut kurum kültürümüz, güçlü ve zayıf yönleriyle, katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarımızla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi alt bileşenleri şeklinde tanımlanacaktır. Bu tanımlama sürecinde, kurum kültürümüzün zaman içerisinde nasıl oluştuğu ile bu kültürün arkasındaki etkenlerin neler olduğu gibi hususlar da cevaplandırılacaktır.

Bu aşamadan sonra, kurum kültürünün nasıl olması gerektiğine dair bir gelecek öngörüsü oluşturulacaktır. Bu süreçte üst yönetimimizin görüşleri alınarak nasıl bir personel yapısının ve iş yapma tarzının istenildiği, çalışanların görüşleri alınacak ise nasıl bir üst yönetim perspektifi beklendiği belirlenecektir. Kurum kültürümüze dair gelecek öngörüsü ile mevcut kurum kültürümüz arasındaki fark analiz edilecek, yapılması gerekenler listesi oluşturulacak ve bu liste önceliklendirmeye tabi tutulacaktır.

Kurum kültürümüzün analizi; arama konferansı, anketler ve mülakatlar gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilecektir.

### **Üniversite Yaşamı Analizi**

Üniversitemiz yaşam analizinde öğrencilerimizin üniversite yaşamı boyunca karşılaşılabilecekleri sorunlar tespit edilecek ve çözüm önerileri sunulacaktır. Öğrencilerimizin Üniversitemiz birimlerini yeterince tanıyıp tanımadıkları ve bu birimlerden yeterince yararlanıp yararlanmadıkları, idari ve akademik birim kurallarından haberdar olup olmadıkları, öğrencilerimizin sosyal ve kültürel etkinliklere katılıp katılmadıkları ve öğrencilerimizin entelektüel gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla etkinlikler yapıp yapılmadığı bu analiz kapsamında tespit edilecek ve bu sayede üniversitemizde yaşamın iyileştirilmesine yönelik gerekli politikalar oluşturulacaktır.

### **Fiziki Kaynak Analizi**

Fiziki kaynak analizinde, Üniversitemizin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşınların



özellikleri ve sayıları belirlenecektir. Fiziki kaynak analizi, Üniversitemizin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlandırılmaz; analizde, Üniversitemizin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikler de incelenecektir.

### **Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi**

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, Üniversitemizin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenecektir. Daha sonra Üniversitemizin 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, Üniversitemizin 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 Üniversitemiz tarafından tahmin edilecektir.

Ayrıca, Üniversitemizin stratejik plan döneminde amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için finansmanı dış kaynaklardan (örneğin AB fonları, dış krediler vb.) sağlanan proje ve faaliyetlerinin bulunması halinde bu kaynaklar da dikkate alınacaktır.

### **Akademik Faaliyetler Analizi**

Üniversitemizin yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı bağlamında değerlendirilecektir. Akademik faaliyet analizi bulguları amaç, hedef, performans göstergeleri ve stratejilerin belirlenmesinde önemli girdiler sağlayacaktır. Bu analiz aynı zamanda, Üniversitemizin farklılaşma tercihlerinin belirlenmesine katkı sunacaktır.

Akademik faaliyetler analizi güçlü ve zayıf yönlerimizin değerlendirilmesi ile bu kapsamda yapılan kıyaslamalar ile gerçekleştirilecektir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle Üniversitemizin akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönleri belirlenecektir. Diğer üniversitelerle kıyaslama çalışmaları yaparak, güçlü yönlerimizden nasıl yararlanacağımız ve zayıf yönlerimizi nasıl iyileştireceğimize yönelik çözüm önerileri geliştirilecektir. Bu kıyaslama çalışması Üniversitemizin vizyonu ve sektöre ilişkin performans kriterleri dikkate alınarak gerçekleştirilecektir.

Akademik faaliyetler analizi kapsamında; paydaşımızın hangi ürün/hizmetlerimizle ilgisi olduğu, Üniversitemizden beklentilerinin neler olduğu, ürün/hizmetlerimizden ne şekilde etkilendiği ve ürün/hizmetlerimizi ne şekilde etkilediği sorularının cevapları araştırılacaktır.

### **Yükseköğretim Sektörü Analizi**

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

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

Sektörel analizde, hangi önemli eğilimlerin; Üniversitemizi vizyona yaklaştırmaya imkân sağlayacak fırsatlar ve engel olacak tehditler olarak ortaya çıktığı, yükseköğretim sektörü yapısını etkileyen güçlere karşı nasıl güçlü bir konum geliştirebileceğimiz, rakiplerimizin kimler olduğu, neden rakip olarak algılandığı, rakiplerimizdeki değişimlerin neler olduğu ve bunlara karşı ne tür tedbirler alınacağı, fırsatlarımızdan yararlanmak ve tehditlerimizi 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 sağlayacaktır. Eğilim analizinin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak Üniversitemiz içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğini belirleyerek Üniversitemizi bu anlayış çerçevesinde yönetmektir. Eğilimleri tespit edebilmek için (PESTLE) analizden yararlanılacak ve altı konuya odaklanılacaktır.

- Politik etkenler,
- Ekonomik etkenler,
- Sosyokültürel etkenler,
- Teknolojik etkenler,
- Yasal etkenler,
- Çevresel etkenler,

PESTLE analizinde bu etkenler “genel” olarak değil, her bir etkenin yükseköğretim sektörüne ve Üniversitemize etkisi bağlamında “özel” olarak değerlendirilecek ve bu etkenlerin Üniversitemizin stratejik kararlarına nasıl yansıtılabileceği ortaya çıkarılacaktır.

### **Sektörel Yapı Analizi**

Her sektör belirli yapısal güçlerden oluşur. Yükseköğretim sektörü açısından bakıldığında yapısal güçler;

Rakiplerimiz (diğer üniversiteler),

- Paydaşlarımız (öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK'lar vb.),
- Tedarikçilerimiz (Üniversitemizin 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 Üniversitemizin stratejilerini geliştirmesi, başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Üniversitemiz sektörel yapı analiziyle söz konusu güçleri fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirleyecek ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlayacaktır.

### **GZFT Analizi**

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, Üniversitemizin kendi iç çevre koşulları ile Üniversitemizin dışındaki dış çevre koşullarının sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Üniversitemizin iç çevre koşulları kapsamında, Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, dış çevre koşulları kapsamında ise dış çevreden kaynaklanabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenecektir. Üniversitemizin 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 Üniversitemizin güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz etmek ve Üniversitemizin strateji geliştirme sürecine yön vermek amacıyla yapılacaktır. GZFT analizi yapılırken; paydaş analizi sonuçları, PESTLE analizi bulguları, üst politika belgelerinde 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 Üniversitemizin 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 Üniversitemiz tarafından belirlenen stratejilerin GZFT analizi sonuçlarıyla uyumlu olması önemlidir.

### **Güçlü ve Zayıf Yönler**

Güçlü yönler Üniversitemiz tarafından kontrol edilebilen, Üniversitemizin amaç ve hedeflerine ulaşırken yararlanabileceği, yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği ve paydaşlarımızın Üniversitemizin 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 olabilecektir.

Zayıf yönler ise Üniversitemizin başarısını etkileyebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle Üniversitemizin üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleridir. Zayıf yönlerin belirlenmesinde “neleri iyileştirmeliyiz” sorusuna odaklanılması gerekecektir.

### **Fırsatlar ve Tehditler**

Fırsatlar, Üniversitemizin kontrolü dışında ortaya çıkan ve Üniversitemiz için avantaj sağlaması muhtemel olan dış etken ya da durumlardır. Tehditler ise Üniversitemizin kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken dış unsurlardır. Üniversitemizi olumlu etkileyebilecek; politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi etkenler fırsat, olumsuz etkileyebilecek dış etkenler ise tehdit olarak değerlendirilecektir. 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 olabilecektir.

### **Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi**

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak özetlenecektir. Tespitler, ihtiyaçların gerekçesini oluşturacaktır. İhtiyaçlar ise amaç ve hedeflerin dayanak noktasıdır. 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.

### **C. Geleceğe Bakış**

Üniversitemizin geleceğe bakış sürecinde misyon, vizyon ve temel değerleri belirlenecektir. Misyon, vizyon ve temel değerler Üniversitemizin uzun vadede amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmesi için yönlendiricilik işlevi görecektir.

Üniversitemizin 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.

Üniversitemizin geleceğe bakışını belirlemede birinci derecede sorumlu kişi, Rektörümüzdür. Rektörümüz, stratejik plan döneminin ötesine geçen geleceğe bakışın geliştirilmesinde, yardımcıları ile harcama yetkililerinin görüşünü alacaktır.

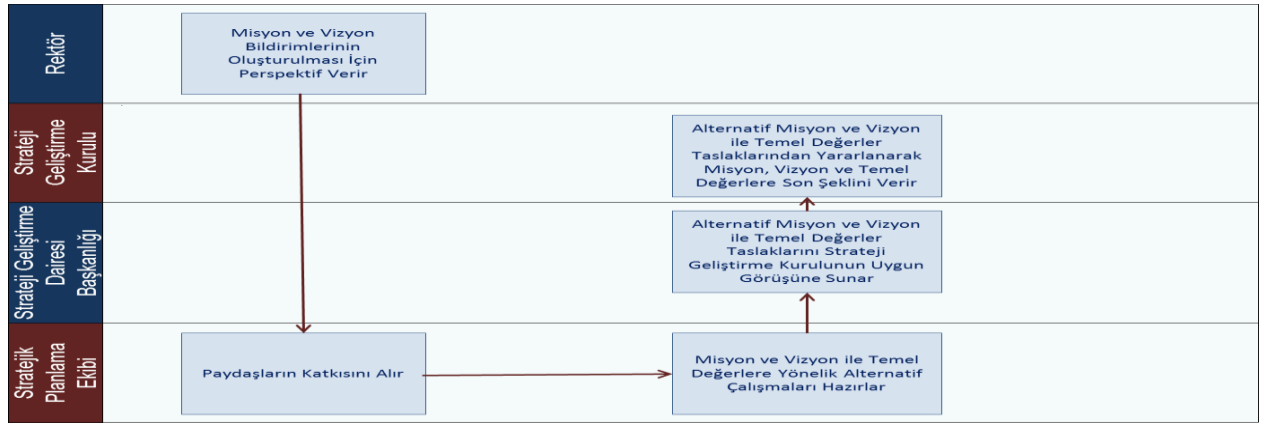
Geleceğe bakış, Üniversitemizin uzun vadede neyi, hangi temel değerler çerçevesinde başarmak istediğini ifade etmekte olup şu sorulara cevap verir:

- 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?

Rektörümüz, **Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulumuz** ve stratejik planlama alan komisyonlarına, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verecektir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmaları bu perspektif temelinde yürütülecektir.

**Şekil 4: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci**



## Miyon

Miyon Üniversitemizin var oluş sebebidir. Üniversitemizin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade edecektir. Stratejik plana temel teşkil eden miyon bildirimini, Üniversitemizin sunduğu tüm hizmetler ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Miyon ifadesinin; Üniversitemizin yasal yetkisini yansıtmaması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve kaynaklarımız ile tutarlı olması gerekecektir.

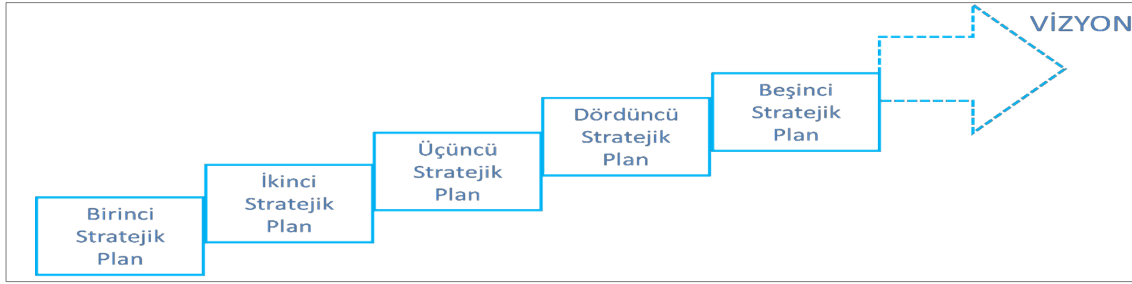
Miyon bildirimini belirlenmesinde Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarımız, Rektörümüzün miyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile **Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulumuzun** görüşlerini alacaktır. Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarımız, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta Üniversitemize verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarımızla katılımcı bir şekilde alternatif miyon taslaklarını hazırlayacaktır. **Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulumuz** taslak miyon bildirimlerinden yararlanarak nihai miyon bildirimini oluşturacaktır.

Üniversitemiz 2019-2023 Dönemi Stratejik Planındaki mevcut miyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede meydana gelen değişikliklere göre bu bildirimleri genişletme veya daraltma kararı alabilecektir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve yükseköğretim politikasında önemli değişikliklerin olması durumunda Üniversitemiz miyonunu gözden geçirebilecektir.

## Vizyon

Vizyon Üniversitemizin geleceğini sembolize eden genel amacdır. Vizyon bildirimini, stratejik planımızın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede Üniversitemizin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenecektir.

Şekil 5: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi



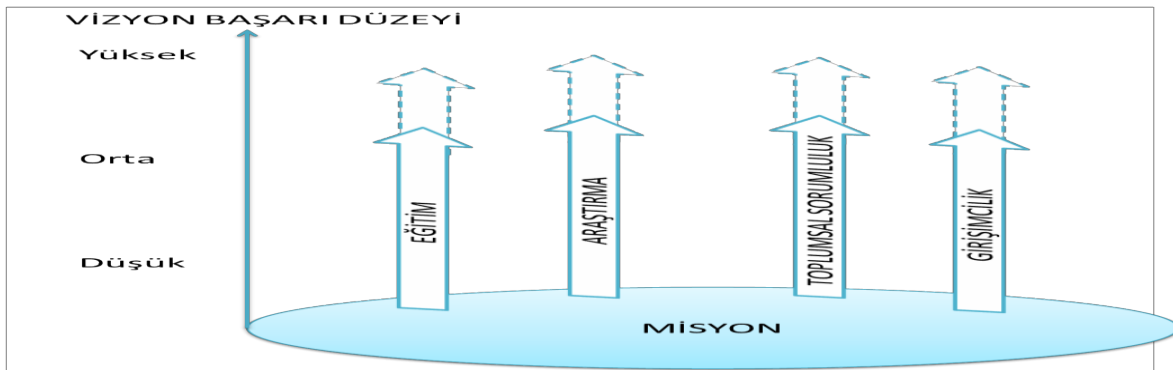
Vizyon Üniversitemizin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur teşkil edecektir. Vizyon bildirimini, çalışanlarımızı ve karar alıcıları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik edecektir.

Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarımız, Rektörün vizyon bildirimine ilişkin perspektifini alarak mevzuatta Üniversitemize verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarımızla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon taslaklarını hazırlayacaktır. **Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulumuz** taslak vizyon bildirimlerinden yararlanarak nihai vizyon bildirimimizi oluşturacaktır.

## Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

Mevzuat, Üniversitemizin görev sınırlarını ve dolayısıyla misyon sınırlarını çizmektedir. Vizyonumuz bu sınırlar içerisinde başarı düzeyinin nasıl yükseltileceğini belirleyecektir. Mevzuat, sunulacak hizmetin düzeyi hususunda genellikle bir bildirimde bulunmaz. Hizmet düzeyimiz vizyonumuz ile belirlenecektir. Bu bağlamda vizyon, liderlik ve yönetim işidir. İyi belirlediğimiz misyonumuzun bildirimini “ne” ve “niçin” sorularına cevap oluştururken, vizyonumuz bunun “hangi düzeyde” gerçekleştirileceğini ifade edecektir.

Şekil 6: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Misyon ve Vizyon Arasındaki İlişki



## Temel Değerler

Üniversitemizin kurumsallaşmasını sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın gereklerinden birisi de temel değerlerimizi belirlemektir. Temel değerler, karar alıcıların Üniversitemizi yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtabacaktır.

Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün oluşmasını sağlayacaktır. Çalışanlarımızdan nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirecektir. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan Üniversitemiz içerisinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlayacak ve başarıya giden yoldan sapmayı önleyecektir.

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

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

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

Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin personelimiz davranışları üzerindeki etkisi azalacaktır. Bu çerçevede stratejik planda yer alan değerlerimizin sayısı 10'dan fazla olmayacaktır.

Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarımız, Rektörümüzün temel değerlere ilişkin perspektifini alarak, mevzuatta Üniversitemize verilen görevler çerçevesinde, paydaşlarımızla katılımcı bir şekilde alternatif temel değerler taslaklarını oluşturacaktır. **Stratejik Plan Hazırlama Üst Kurulu** taslak çalışmalardan yararlanarak temel değerlere son şeklini verecektir.

### D. Farklılaşma Stratejisi

Üniversitemiz temelde kamu hizmeti sunmakla birlikte en iyi öğrencileri çekmek, proje desteklerini kendimize yönlendirmek, iş dünyasının kendimizle işbirliği yapması ile mezunlarımızın iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanmak, yenilik ve patentlerde öncü olmak, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak, alanında iyi öğretim elemanlarını yetiştirmek, iyi öğretim elemanlarını kendimize çekmek ve elde tutmak gibi birçok hususta doğrudan veya dolaylı olarak rekabet içerisindeyiz. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmemiz, büyük ölçüde Üniversitemizin **farklılaşma stratejisine** bağlı olacaktır.

**Farklılaşma stratejisi;** Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ve Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenecektir. Böylece yakın işbirliği içerisinde bulunan idarelerin Üniversitemize yönelik bakış açıları farklılaştırma sürecine dâhil edilebilecek, farklılaşan Üniversitemize farklı bütçe ve istihdam rejiminin uygulanması sağlanabilecektir.

Bununla birlikte yerel/bölgesel özellikler, yerel/bölgesel sanayi kümeleri ve yerel/bölgesel işgücü talebi eğilimlerinin belirlenmesi sürecinde Üniversitemizin bölgedeki kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleriyle işbirliği içinde hareket etmesi farklılaşma stratejimizin daha doğru bir biçimde belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Farklılaşma stratejisi; Üniversitemizin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediğimiz yetkinliklerimizin belirlenmesi, algımızın ve itibarımızın nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyonumuz, vizyonumuz ve temel değerlerimiz ile stratejik planımızın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görecektir.

Üniversitemizin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilecektir:

**Konum tercihi:** Üniversitemizin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihimizin yapılması

**Başarı bölgesi tercihi:** Tercih edilen konumda rakiplerimizden farklılaşarak Üniversitemizin başarılı olabilmesi için önceliklerimizin belirlenmesi

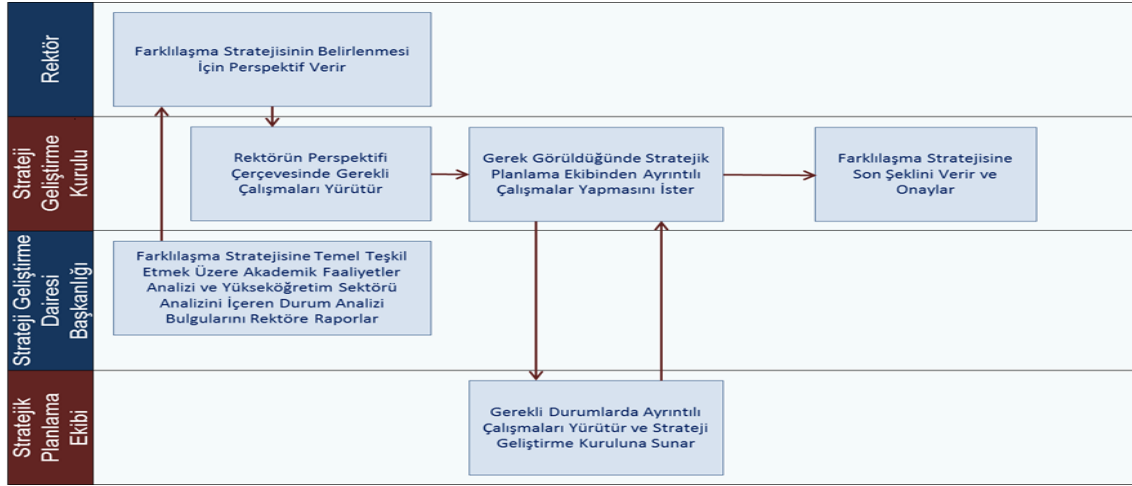
**Değer sunumu tercihi:** Konum ve başarı bölgesi tercihlerimizi uygulayabilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setimizin belirlenmesi

**Temel yetkinlik tercihi:** Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerimizin uygulanmasında Üniversitemiz içi kaynak ve kabiliyetlerimizin geliştirilmesi.

Farklılaşma stratejisi Üniversitemize stratejik bir odak kazandırarak önceliklerin doğru bir zeminde belirlenmesini sağlayacak ve Üniversitemizin performansını olumlu yönde etkileyecektir. Üniversitemizin yapacağı söz konusu stratejik tercihler, genelden özele doğru Üniversitemizin farklılaşmasını derinleştirerek birbirini tamamlayacaktır.



**Şekil 7: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Farklılaşma Stratejisi Süreci**



### Konum Tercihi

Konum tercihi, yükseköğretim sektörü içerisinde Üniversitemizin yerinin belirlenmesidir. Bu tercih, yeni kurulan ya da kurumsal gelişiminin başında olan Üniversitemiz için temel bir tercih olup bu Üniversitemizin belirli alanlarda ihtisaslaşması için önemli bir fırsat olacaktır.

Üniversitemizin seçebileceği üç konum tercihi söz konusu olacaktır:

- Eğitim odaklı
- Araştırma odaklı
- Girişim odaklı

Üniversitemiz yükseköğretim sektöründe eğitim, araştırma veya girişim odaklı olarak mı konumlanacağına dair tercihini yaparak zaman içerisinde stratejik odağını buna göre geliştirecektir. Üniversitemiz, hem eğitim hem araştırma hem de girişimcilik faaliyetleri yapmakla birlikte konum tercihiyle bu faaliyetlerinden hangisine ağırlık vereceğini belirleyerek stratejik öncelik ve yaklaşımlarımızı buna göre geliştirecektir.

Üniversitemizde eğitim ve araştırmaya ne ölçüde ağırlık verdiğine bağlı olarak uygulamada beklentimiz değişecektir. Eğitim odaklı bir üniversite olması halinde, öğretim üyelerimiz çalışmalarını öğrencilerimizin eğitime ayırırken araştırma odaklı bir üniversite olmamız halinde ise çalışmalarını daha çok araştırma faaliyetlerimize ayıracaktır. Böylece araştırma odaklı Üniversitemizde lisanstan daha çok lisansüstü programlara öncelik ve ağırlık verilmesiyle bilimsel yayın ve çalışma sayımızın görece yüksek olması beklenecektir. Üniversitemiz girişimci odaklı olmayı tercih etmişse, nitelikli girişimcilik programları açmamız ve bunlara yüksek talep oluşturmamız beklenecektir.

Odak ve önceliğine bağlı olarak Üniversitemiz eğitim, araştırma ve girişimcilik faaliyetlerini farklı içerik ve yöntemle verecektir. Örneğin girişimcilik veya araştırma odaklı eğitim, bilgi aktarımı odaklı eğitimden çok farklı olacaktır. Benzer şekilde Üniversitemizde araştırma

konularımız, tasarımlarımız ve sonuçlarımızın değerlendirilmesi ile çıktılarımız da aynı olmayacaktır.

Üniversitemizin alternatif konumlardan hangisini tercih ettiğini gerekçelendirmesi önemli olacaktır. Bu bağlamda, Üniversitemizin konum tercihinin gerekçeleri aşağıda belirtilen hususları değerlendirerek oluşturulacaktır:

- Yükseköğretim politikaları
- Tarihsel nedenler
- Ulusal/uluslararası eğilimler
- Yerel/bölgesel özellikler
- Yerel/bölgesel sanayi kümeleri
- Yerel/bölgesel işgücü talebi eğilimleri
- Kurumsal kapasite yetkinlikleri vb.

Konumlandırma tercihi, kaynaklarımızın nerelere ve hangi önceliklere göre tahsis edileceğini belirleyerek kurumsal kaynaklarımızın geliştirilmesine referans teşkil edecektir.

### **Başarı Bölgesi Tercihi**

Başarı bölgesi tercihiyle Üniversitemiz, tercih ettiği konum öncelikli olmak üzere diğer konumlar için de farklılaşma yoluna gidecektir. Bu bağlamda Üniversitemiz, aynı konum tercihinin (eğitim, araştırma veya girişimcilik) yapan üniversitelerle kendimizi karşılaştırdığımızda hangi bakımdan farklılaşmamız gerektiğini belirleyecektir. Bu doğrultuda, Üniversitemizin tercih ettiği konum içerisinde yeterince iyi odaklanılmamış alt alanları tespit etmemiz gerekecektir. Bu alt alan Üniversitemizin, aynı konumu benimsemiş üniversitelerden kendimizi farklılaştıracak “başarı bölgemizi” oluşturacaktır.

### **Başarı bölgemizi belirlemek için şu sorular yönlendirici olabilecektir:**

Üniversitemizin, henüz yeterince faydalanılmamış veya yeni gelişmeler ışığında ortaya çıkan fırsatlarımız göz önüne alındığında hangi alt alanlarda farklılaşmamız aynı konumdaki üniversitelere üstünlük sağlayabilir?

Üniversitemizin öncelikli veya stratejik hedef kitlesi hangi çevrelerdir?

Üniversitemizin hedef kitemize ve diğer üniversitelere göre daha iyi hizmet sunabilmesi için nasıl farklılaşmalıyız?

Bu sorulara cevap verebilmek için Üniversitemiz, konum tercihinin esas alarak aşağıdaki hususlarda önceliklendirme yapacaktır:

**Akademik birimlerimizi önceliklendirme:** Belirli bir fakültemizi yada bölümümüzü öncelikli hale getirebiliriz.

**Hedef öğrenci kitlesini önceliklendirme:** Başarımıza en fazla katkı sağlayacağını düşündüğümüz öğrenci kitlesini önceliklendirebiliriz.

**Eğitim, araştırma ve girişimcilğe yönelik alt alanlarımızı önceliklendirme:** Eğitimde mesleki eğitim, araştırmada genetik bilimleri, girişimcilikte de medikal teknolojiler gibi belirli alt alanları öne çıkarabiliriz.

**Yenilikçi entegre alan tanımlama ve önceliklendirme:** Çok disiplinli yaklaşımlarla bölümler arası entegrasyonu destekleyebiliriz.

**Yerel imkânlarımızı önceliklendirme:** Sanayi bölgesinde Mühendislik Fakültemize öncelik vermemiz gibi bölgenin özelliklerini dikkate alarak belirli alanlarda ihtisaslaşabiliriz.

**Yönelim önceliklendirme:** Konumumuzu kuvvetlendirecek bir biçimde ulusal ya da uluslararası pazar hedefimizi önceliklendirebiliriz.

Üniversitemizin stratejik kararlarına bağlı olarak çok farklı başarı bölgesi alternatifleri geliştirilebiliriz.

Başarı bölgesi tercihi Üniversitemizin, temel faaliyet alanları ile hedef kitemize daha detaylı odaklanmamıza imkân vererek uzun vadede başarılarımızı etkileyecek “stratejik önceliklerimizi” belirlemesini ve bunlara yoğunlaşmasını sağlayacaktır.

### **Değer Sunumu Tercihi**

Üniversitemiz, konum ile başarı bölgesi tercihimizi belirledikten sonra hizmet sunumumuza değer katmak için başarılı öğrencilerimizi destekleme, özel sektörle işbirliğini geliştirme, proje yönetimi gibi birtakım faktörlerimizi ön plana çıkararak konum ve başarı bölgesi tercihlerimizi dinamik olarak yönetecektir. Bu faktörlerimizin ağırlıkları plan dönemindeki tercihlere göre artırılabilir, azaltılabilir, bazı faktörlerden vazgeçilebilir ya da hizmet sunumu için yeni faktörler eklenebilir. Bu farklılaşma stratejimiz “değer sunumu tercihimiz” olarak tanımlanacaktır.

Değer sunumu, Üniversitemizin sunduğu veya sunmak istediği hizmet setini ifade edecektir. Aynı başarı bölgesi içerisinde yer alan üniversitelerden sunduğumuz değer bakımından ayrılarak özgün bir farklılaşma aşamasına ilerlemek mümkün olacaktır.

Değer sunumu tercihimiz aşağıdaki hususlar çerçevesinde belirlenecektir:

**Yok et:** Üniversitemizin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerimizi yeni plan döneminde kullanmayacağımızı ifade edecektir. Üniversitemiz, bu tercihiyle rekabet gücünü ve uzmanlaşmasını artıracak, verimsiz yapı ve işleyişlerden vazgeçecektir. Örneğin, Üniversitemiz bazı yüksek lisans, doktora, sertifika vb. programlarını sonlandırabilecektir.

**Azalt:** Üniversitemizin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde azaltarak sürdüreceğini ifade edecektir. Üniversitemiz, başarısına katkısı düşük olmakla birlikte çeşitli nedenlerden dolayı tamamen vazgeçmeyi uygun görmediğimiz hizmetleri belirleyerek azaltma yoluna gidebilecektir. Örneğin, Üniversitemize katkısı az olan projelere başvurular sınırlandırılabilir; yararı tartışılır toplumsal veya bilimsel aktivitelere destek azaltılabilir.

**Artır:** Üniversitemizin şimdiye kadar farklılaşmak için başvurduğu hangi değer sunumu faktörlerini yeni plan döneminde artırarak devam ettireceğini ifade edecektir. Üniversitemiz bu tercihiyle yararlandığımız faktörlerden daha fazla katma değer elde etme yoluna gidecektir. Örneğin, Üniversitemiz iş dünyasıyla işbirliğini geliştirebilecek; öğrenci ve öğretim elemanları düzeyinde daha fazla girişimcilik teşviki verebilecektir.

**Yenilik yap:** Üniversitemizin şimdiye kadar kullanmadığı ve yeni plan döneminde devreye sokacağı değer sunumu faktörlerimizi ifade edecektir. Örneğin, Üniversitemiz eğitim ve araştırmalara konu edilebilecek disiplinler arası yeni alanları belirleyebilecek, bulunduğumuz bölgenin sunduğu fırsatlardan yararlanarak öncülük yapabileceğimiz araştırma merkezleri kurabilecektir.

Üniversitemiz değer sunumu tercihlerimizden bir tanesini kullanabileceği gibi konum ve başarı bölgesi ile uyumlu, birbirini tamamlayıcı ve destekleyici bir şekilde birden fazla değer sunumu tercihimizi de kullanabilecektir.

Değer sunumu tercihimiz Üniversitemizin üst yönetimimizin değer üretimine odaklanmasına, yönetim kalitesinin buna göre değerlendirilmesine ve kurumsal kapasitenin bu çerçevede yönetilmesine imkân sağlayacaktır.

### **Temel Yetkinlik Tercih**

Farklılaşma stratejimizin geliştirilmesinde konum, başarı bölgesi ve değer sunumumuz, Üniversitemizin yükseköğretim sektörüne ilişkin tercihlerimizi ortaya koyacaktır. Temel yetkinlik tercihimiz, dış çevremizdeki bu tercihlerimizin devamı niteliğinde olup iç çevremizdeki kurumsal yetkinliklerimizin geliştirilmesine yönelik olacaktır. Bu çerçevede kurumsal yetkinliklerimiz ile konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerimiz birbirleriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici olacaktır. Temel yetkinlik tercihimiz oluşturulurken durum analizi bulgularımızdan yararlanılacaktır.

Üniversitemiz, yükseköğretim sektöründeki konumunu güçlendirmek, başarı bölgesinde yer alan diğer Üniversitelerle kıyaslama yaparak hizmet sunumumuzu iyileştirmek ve belirlediği özgün değer sunumumuzu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için temel yetkinlik tercihimizle kurumsal kabiliyetlerimizi geliştirecektir. Temel yetkinlik tercihimiz uzmanlaşmamızı ve uzmanlaştığımız alanda zaman içerisinde derinlik kazanmamızı sağlayacaktır.

Örneğin, başarı bölgesi tercihimizle Üniversitemiz hangi araştırma merkezlerini kuracağımıza karar verebilecektir. Ancak bu araştırma merkezimizin etkinliğinin artması yetkinlik kapasitemizle doğru orantılı olacaktır. Üniversitemiz bu yeteneklerini zaman içerisinde sistematik bir yaklaşımla geliştirebilecektir. Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerimizin başarılı bir şekilde uygulanması birden fazla ve birbirleriyle ilişkili yetkinliklerimizi gerektirecektir.

Temel yetkinlik tercihimiz için şu adımlar atılacaktır:

- Üniversitemizin mevcut durumda sahip olduğu kurumsal kaynaklarımız ve kabiliyetlerimize ilişkin değerlendirmede bulunulacaktır.
- Üniversitemizin vizyon, konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerimiz göz önünde bulundurularak yetkinlik açığımız tanımlanacaktır.
- Söz konusu yetkinlik açığımızı gidermek, mevcut kaynak ve kabiliyetlerimizi iyileştirmek için yapmamız gerekenler belirlenecektir.

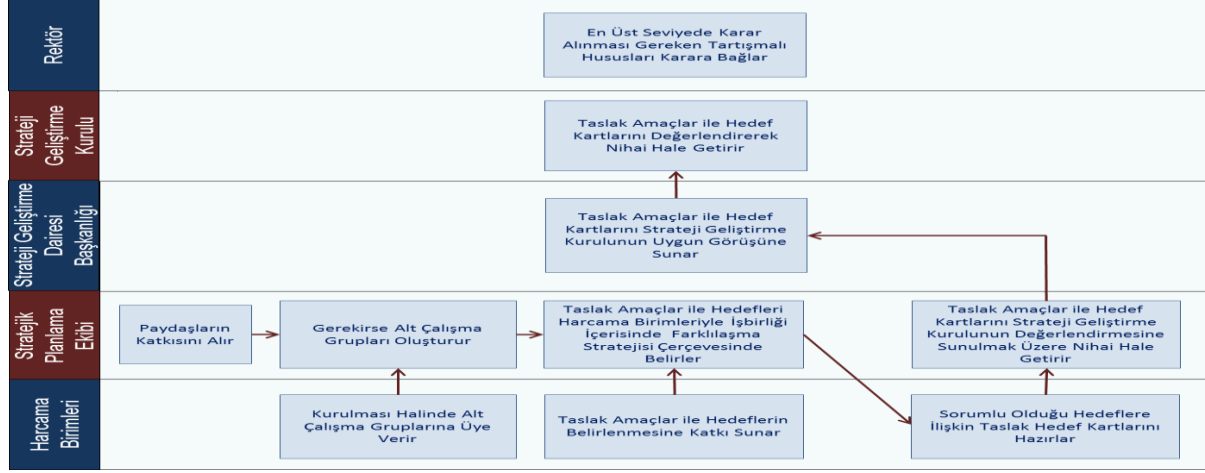
### **Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi ile Stratejilerin Belirlenmesi**

Strateji geliştirme, Üniversitemizin geleceğe yönelik “ideal” ve “ortak” bakışını yansıtacaktır. Üniversitemizin vizyonuna ulaşmak için durum analizi sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlarımız ile konum, başarı bölgesi, değer sunumu ve temel yetkinlik tercihlerimizden oluşan farklılaşma stratejimizi dikkate alarak amaçlarımız ve bu amaçlarımızı gerçekleştirmemize yönelik hedeflerimiz belirlenecektir.

**Şekil 8: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki**



Taslak amaç ve hedeflerimize ilişkin çalışmalarımız Stratejik Plan Hazırlama Alan Komisyonlarımızın koordinasyonunda harcama birimlerimizin katılımıyla yürütülecektir.

**Şekil 9: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Strateji Geliştirme Süreci**

Strateji geliştirme çalışmalarımızda, durum analizi bulgularımıza ek olarak, detayları Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde yer alan aşağıdaki farklı araçlar kullanılabilir:

- Delphi yöntemi
- Kıyaslama
- Mülakat
- Odak grup çalışması
- Beyin fırtınası
- Arama konferansı

### Amaçlar

Amaçlarımız, Üniversitemizin hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesi olacaktır. Söz konusu sonuçlarımız, genellikle durum analizinde ortaya çıkan sorunların çözümü ya da paydaşlarımızın ve Üniversitemizin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgili olacaktır.

Amaçlarımızın sayısının eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkıdan oluşan temel faaliyet alanlarımızı kapsayacak şekilde en az iki, en fazla beş olması ve bu amaçlarımızdan bir tanesini de kurumsal kapasitemizin geliştirilmesine yönelik olarak oluşturulması gerekecektir.

### Hedefler

Hedeflerimiz, amaçlarımızın gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçlarımızın tanımladığımız bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesi olacaktır. Hedeflerimizin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekecektir.

### **Hedeflerimizi;**

- Üniversitemizin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı
- Üniversitemizin farklılaşma tercihleriyle uyumlu
- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu
- Açık ve anlaşılabilir
- Somut
- Ölçülebilir
- Gerçekçi
- Sonuç odaklı ve
- Zaman çerçevesi belirli bir şekilde oluşturmamız gerekecektir.

Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedeflerimiz en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulacaktır. Bu göstergelerden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesi olacaktır.

Bazı hedeflerimiz miktar bağlamında ifade edilemeyecektir. Bununla birlikte bu hedeflerimiz nicelik ve nitelik olarak bir değişime işaret ederek gerçekleştirmek istediğimiz değişimin yönünü belirtecektir. Bu hedeflerimiz, başarılarımızı ölçmeye imkân verecek nitelikte ve sayıda (en az bir, en fazla beş) performans göstergesiyle birlikte sunulacaktır.

Üniversitemiz, durum analizi sonucu tespit ettiği ihtiyaçlarımız çerçevesinde hedeflerimizi belirleyecektir.

Stratejik planımızın etkin bir biçimde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef belirlenecektir. İzleme ve değerlendirmemizin etkili işleyebilmesi açısından bir hedefin sorumluluğu tek bir harcama birimimize verilecektir.

Hedeflerimiz belirlenirken her harcama birimine sorumluluk verilmesi zorunlu değildir. Ancak her birim mutlaka en az bir hedef için sorumlu veya işbirliği yapılacak birim olarak belirlenecektir. Danışma, denetim ve destek birimlerimizin hepsi kurumsal kapasitemizin geliştirilmesi amacı altındaki hedeflerimizle ilişkilendirilecektir.

### **Performans Göstergeleri**

Performans göstergelerimiz, belirlediğimiz hedeflerimize ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılacaktır. Performans göstergelerimiz, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilecektir. Bu çerçevede performans göstergelerimiz girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılacaktır.

Girdi göstergeleri bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklarımızdır.

Çıktı göstergeleri üretilen ürünümüzün veya sunulan hizmetlerimizin miktarıdır. Çıktılarımız

genellikle somuttur ve ne ürettiğimiz ya da sunduğumuz sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri çoğu zaman Üniversitemizin doğrudan kontrolü altındadır. Ancak her zaman eriştiğimiz sonuçlarımızın düzeyiyle ilgili bilgi vermez.

Sonuç göstergeleri ürettiğimiz ürün veya sunduğumuz hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerimiz ve ürettiğimiz çıktıların, amacımıza ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduğumuzu gösterir. Sonuç göstergelerimiz “nasıl bir sonuç bekliyoruz” ve “nasıl bir etki yaratmak istiyoruz” sorularımıza cevap verir.

Kalite göstergeleri ürün veya hizmetlerimizden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.

Verimlilik göstergeleri çıktımız ile bu çıktımızı elde etmek için kullandığımız girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Amaç ve hedeflerimizin başarı düzeyinin değerlendirilmesi açısından yeterli sayıda ve nitelikte sonuç ve çıktı göstergelerimize yer verilecektir. Ayrıca üst politika belgelerinde stratejik planımızda yer alan hedeflerimizle ilgili performans göstergelerimizin bulunması durumunda bu göstergelerimize öncelikle yer verilecektir.

Üniversitemiz performans göstergelerimizi geliştirirken kullanacağımız gösterge verimizi nasıl temin edeceğimiz belirlenecektir. Verimiz, bilişim sistemlerimizden otomatik olarak temin edilebilecek veya farklı yöntemlerle veri girişi yapılarak sisteme alınabilecektir.

Stratejik planımızda, izleme ve değerlendirme faaliyetlerimizin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için performans göstergelerimizin başlangıç (mevcut) değerleriyle planımızın her yılına ait hedeflediğimiz değerleri birlikte sunulacaktır. Plan dönemimizin son yılından önce tamamlanması öngörülen hedeflerimize yönelik gösterge değerlerimiz ise hedefimizin kapsadığı yıllara ilişkin belirlenecektir.

### Stratejiler

Stratejilerimiz, Üniversitemizin hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar bütünüdür. İyi belirlenmiş stratejilerimiz olmaksızın hedeflerimizi etkili bir biçimde uygulamaya geçirmemiz mümkün olmayacaktır.

Stratejilerimiz hedeflerimize yönelik belirlenecektir. Bir hedefimiz için alternatif stratejilerimiz değerlendirilerek bunlar arasından en fazla üç tanesine planımızda yer verilecektir. Stratejilerimiz oluşturulurken Üniversitemizin kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulacaktır. Stratejilerimiz, hedeflerimizin hangi faaliyetlerimizle uygulamaya geçirileceğinin çerçevesini çizecektir.

Ayrıca GZFT analizimizde tespit edilen Üniversitemizin **güçlü yönlerimiz (G)** ve **zayıf yönlerimiz (Z)** ile dış çevreden kaynaklanan **fırsatlarımız (F)** ve **tehditlerimiz (T)** strateji belirlememizde kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejilerimiz geliştirilebilecektir.



**Tablo 3: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Strateji - GZFT Matrisi**

Stratejiler	Açıklama	Örnek
<b>GF Stratejileri</b>	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak Üniversitemizin güçlü yönlerinin etkilerini en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.	Bölgesindeki sanayi kuruluşlarının üniversitelerle artan işbirliği talepleri (F) değerlendirilerek Üniversitemiz bünyesinde yer alan yetkin akademik kadroların (G) uygulama tecrübelerinin artırılması.
<b>GT Stratejileri</b>	Üniversitemizin güçlü yönlerini kullanarak tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Göç sonucu oluşan artan sağlık hizmetleri talebinin (T) Üniversitemizin güçlü sağlık personeli yapısı (G) kullanılarak karşılanması.
<b>FZ Stratejileri</b>	Fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanarak Üniversitemizin zayıf yönlerinin etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Üniversitemizin artan dış fon olanaklarından (F) yararlanarak kurumsal kapasite eksikliğinin (Z) İyileştirilmesi.
<b>TZ Stratejileri</b>	Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.	Giderek düşen talep (T) nedeniyle Üniversitemizin yüksek maliyetle yürüttüğü (Z) bir sertifika programından vazgeçmesi.

### Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedeflerimizin belirlenmesi ve detaylandırılması aşamalarında her bir hedefimize ilişkin risklerimizin tespit edilerek analiz edilmesi ve bu risklerimize ilişkin önlemlerimizin belirlenmesi gerekecektir. Hedefimize ulaşmada karşılaşılabileceğimiz risklerimiz, açıklamaları ve kontrol faaliyetlerimiz ile birlikte tanımlanacaktır.

Risk analizimize ilişkin detaylı çalışmalarımızın Kamu İç Kontrol Rehberine göre gerçekleştirilmesi gerekmekte birlikte stratejik planımız kapsamında Üniversitemizin asgari seviyede hedefimize ilişkin risk ifadesi ile riskin açıklamasını ve kontrol faaliyetlerimizi belirlememiz gerekecektir. Bu çalışma ne kadar detaylı yapılırsa alternatif stratejilerimiz de o kadar sağlıklı belirlenecek, hedeflerimizin gerçekleşmesinin önündeki engeller baştan tespit edilerek önlem alınacak ve stratejik planımızı uygulama etkinliğimiz artacaktır.

Hedef risklerimizin belirlenmesinde ve analizinde temelde iç kontrol bağlamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmalarımızdan yararlanılacaktır. Bununla birlikte durum analizi bulgularımız ile iç denetim raporlarımız da dikkate alınacaktır.

**Tablo 4: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri**

Hedef: 2025 yılına kadar 20 araştırma projesi tamamlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Proje ekiplerinin yeterli tecrübeye sahip olmaması	Proje yöneticisi ve çalışma ekiplerinin yeterli proje yönetim tecrübesine ve bilgisine sahip olmaması	Proje ekiplerine yönelik düzenli proje yönetim döngüsü eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi. Merkezi bir proje destek ofisi kurularak proje ekiplerine ihtiyaç halinde teknik yardımda bulunulması.

**Not: Kalıntı risk için kontrol faaliyeti belirlenmez**

Risk değerlendirmesi sonucunda;

- Hedefimiz
- Performans göstergemiz
- Gösterge değerlerimiz
- Göstergemizin hedefimize etkisi
- Stratejilerimiz ve maliyetimizde değişiklikler yapılabilecektir.

Risk analizi çalışmalarımız, sadece stratejik planımızın hazırlanma aşamasında değil uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarımızda da sürekli gözden geçirilmesi gereken bir döngü olacaktır. Bu doğrultuda risk analizi çalışmalarımız iç kontrol sistemi çerçevesinde düzenli olarak yapılacaktır.

### **Maliyetlendirme**

Üniversitemiz, hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçe ile program ve proje bazında kaynak tahsislerimizi stratejik planımıza dayandıracaktır. Bu nedenle, Üniversitemizin bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilecektir.

Üniversitemiz, stratejik planında belirlediğimiz hedeflerimizin plan dönemimiz için tahmini maliyetini tespit edecektir. Hedeflerimize plan döneminden önce erişmemiz öngörülüyorsa, maliyetlerimiz daha kısa bir zaman dilimini kapsayabilecektir. Stratejik planımız kapsamında bir hedefimizin maliyetini tahmin etmemiz, detaylı maliyetlendirmemiz ise performans programımız kapsamında yapılacaktır.

Tahmini Maliyetler Tablosunda öngörülen maliyetlerimiz ile tahmin ettiğimiz kaynaklarımız uyumlu olacaktır. Üniversitemizin, aşağıda belirtilen toplam maliyetleri Tahmini Kaynaklar Tablosu ile karşılaştırılacaktır. Ancak öngörülen maliyetlerimizin tahsis ettiğimiz kaynaklarımızı aşması durumunda şu yöntemler izlenecektir:

### **Hedef ve stratejilerimizin;**

- Daha düşük maliyetli olanları seçilebilecektir.
- Zamanlaması değiştirilebilecektir, kapsamı küçültülebilecektir.
- Önceliklendirilmesiyle bazılarında vazgeçilebilecektir.

Önceliklendirmede başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri esas alınacaktır.

**Tablo 5: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Tahmini Maliyetler**

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
<b>Amaç 1</b>						
<b>Hedef 1.1</b>						
<b>Hedef 1.2</b>						
<b>Amaç 2</b>						
<b>Hedef 2.1</b>						
...						
<b>Genel Yönetim Giderleri</b>						
<b>TOPLAM</b>						

**Not:** Stratejik planın yıllık maliyeti, amaçların maliyet toplamı ile ilgili yılın genel yönetim giderleri toplamına eşittir. Amaçların maliyeti ise o amaca ilişkin hedeflerin toplam maliyetine eşittir.

Maliyetlendirme yapılırken Üniversitemiz, ayrıntılı faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hedefe ilişkin tahmini maliyetimizi hesaplayacaktır.

### **E. Eylem Planları**

Eylem planı, Üniversitemizin stratejik planının uygulanmasına yönelik faaliyetlerimizi; bu faaliyetlerimizden sorumlu ve ilgili birimlerimiz ile bu faaliyetlerimizin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren planımızdır. Eylem planımızın gerçekleşme sonuçları izleme ve değerlendirmemize temel teşkil edecektir.

Üniversitemizin stratejik planının onaylanmasını müteakip Üniversitemiz birimlerince (fakülte, yüksekokul, enstitü, merkezler vb.) eylem planı hazırlanıp hazırlanmaması kararını vermeye Rektörümüz yetkili olacaktır. Bu çerçevede Rektörümüz, belirli sayıda birimimizden eylem planı hazırlamasını talep edebileceği gibi bütün birimlerimizin de eylem planı hazırlamasına karar verebilecektir. Hazırlanmasına karar verilmesi durumunda eylem planı aşağıdaki şablona göre yapılacaktır.

**Tablo 6: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Eylem Planı Şablonu**

<b>Amaç 1:</b>							
<b>Hedef 1.1:</b>							
<b>Performans Göstergesi 1.1.1:</b>	<b>Hedef Etkisi</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>Planın 1.Yılı</b>	<b>Planın 2. Yılı</b>	<b>Planın 3. Yılı</b>	<b>Planın 4. Yılı</b>	<b>Planın 5. Yılı</b>
<b>Faaliyetler*</b>			<b>Sorumlu Birim</b>	<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	<b>Faaliyetin Başlangıç Tarihi</b>		<b>Faaliyetin Bitiş Tarihi</b>
	F1.1.1:						
	F1.1.2:						
	F1.1.3:						
	...						

**Not:** Faaliyetlerde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Faaliyetler doğrudan hedefle ilişkilendirilecek bir biçimde numaralandırılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılamaz.

Hedeflerimiz, faaliyetlerimiz ve projelerimiz aracılığıyla uygulamaya geçirilecektir. Hedeflerimiz kapsamında gerçekleştirilecek projelerimize de eylem planımızda faaliyet kapsamında yer verilecektir. Bu faaliyetlerimiz stratejik planımızda belirlenen hedeflerimize ulaşmak için yapılması gerekenleri somutlaştırarak hedeflerimizin uygulamaya geçme düzeyini artıracaktır.

Hazırlanmasını müteakip eylem planlarımız Rektörümüzün onayına sunulacaktır. Rektörümüzün eylem planlarımıza yönelik değişiklik talepleri bulunması durumunda ilgili birimimiz tarafından bu talepler yerine getirilecektir. Eylem planlarımız, Rektörümüz tarafından onaylanmasını müteakip ilgili birimimizce uygulamaya konulacaktır. Eylem planlarımızın hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasına yönelik genel koordinasyon, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımız tarafından yürütülecektir.

Eylem planlarımız, Üniversitemizin stratejik planı ile aynı dönemi kapsayacak biçimde ve yukarıdaki tablodaki şablona uygun olarak hazırlanacaktır. Her yıl Aralık ayında stratejik planımızın kalan yıllarını kapsayacak bir şekilde revize edilerek Rektörümüzün onayına sunulacak ve Ocak ayında uygulamaya konulacaktır. Örneğin, beş yıllık bir stratejik planımızın ikinci yılının Ocak ayında uygulamaya konulacak eylem planı dört yıllık olarak hazırlanacaktır. Rektörümüz, eylem planı hazırlamayan birimlerimizden de stratejik planımızın kalan dönemi için eylem planı hazırlamasını isteyebilecektir. Örneğin, stratejik planımızın ilk iki yılı için eylem planı hazırlamayan birimlerimizden eylem planı hazırlaması istenilmesi durumunda bu eylem planımız, stratejik planımızın kalan dönemini kapsayacak şekilde hazırlanacaktır.

Stratejik planımızın güncellenmesi durumunda Rektörümüz, eylem planımızı güncelleyecek birimlerimizi belirleyecektir. İlgili birimlerimiz en geç bir ay içerisinde eylem planlarını güncelleyerek Rektörümüzün onayına sunacaktır. Güncellenen eylem planlarımız Rektörümüzün onayıyla uygulamaya konulacaktır.

Eylem planlarımızın gerçekleşme sonuçları Üniversitemizin stratejik planımızın izleme ve değerlendirilmesine temel teşkil edecektir. Eylem planımız için hazırlanacak izleme ile değerlendirme raporlarına ilişkin hususlar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımız tarafından belirlenecektir.

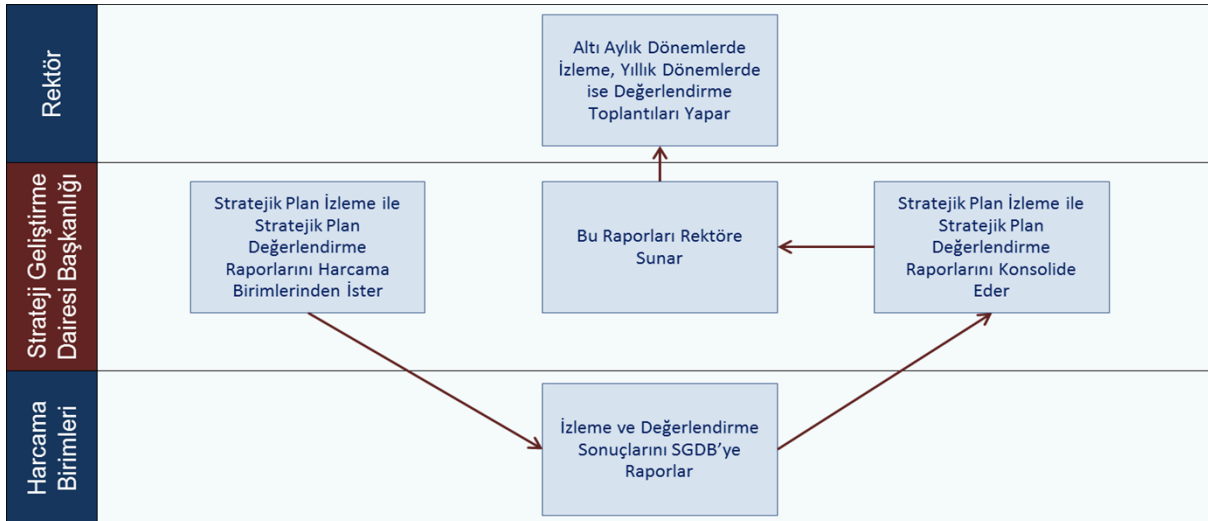
### F. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme sürecimiz, kurumsal öğrenmemizi ve buna bağlı olarak faaliyetlerimizin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayacaktır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerimiz sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik planımız gözden geçirilecek, hedeflediğimiz ve ulaştığımız sonuçlarımız karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planımızın güncellenmesine karar verilebilecektir. Stratejik planımızın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması, gerek planımızın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez olacaktır.

İzleme, amacımız ve hedeflerimize göre kaydettiğimiz ilerlememizi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerimizin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreç olacaktır. Performans göstergelerimiz aracılığıyla amaç ve hedeflerimizin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerimizin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerimizi oluşturacaktır.

Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerimizin amaç ve hedeflerimize ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecimize ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yaptığımız ayrıntılı bir inceleme olacaktır. Değerlendirme ile stratejik planımızda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerimizin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilecektir.

**Şekil 10: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İzleme ve Değerlendirme Süreci**



İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticilerimiz, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerimizden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilecektir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programımızda detaylandırılan faaliyet ve projelerimiz de dikkate alınacaktır.

- İzleme ve değerlendirmemizin etkin yapılabilmesi için;
- Hedeflerimize ilişkin sorumlulukların netleştirilmesi
- Hedeflerimizin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi
- Performans göstergesi değerlerimizin belirlenmesi
- Uygun, doğru ve tutarlı veri ve istatistiklerimizin temin edilmesi
- İhtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi ve bu kapsamdaki kısıtların belirlenmesi gerekecektir.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Rektörümüzde olacaktır. Hedeflerimizin ve ilgili performans göstergelerimiz ile risklerin takibi, hedeften sorumlu birimizin harcama yetkilisinin; hedeflerimizin gerçekleşme sonuçlarının harcama birimlerinden alınarak toplulaştırılması ve Rektörümüze sunulması ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımızın sorumluluğunda olacaktır.

İzleme ve değerlendirme sistemimizde üretilen bilgi, raporlar vasıtasıyla kayıt altına alınacak ve ilgililere sunulacaktır. Raporlama, izleme ve değerlendirme faaliyetlerimizin temel aracı olup objektif bir biçimde hazırlanacaktır. Bu çerçevede izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporlarımızın sahip olması gereken özellikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 7: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Raporların Özellikleri**

Raporların Özellikleri	Açıklama
<b>Açıklık</b>	Raporlar hedef kitle tarafından kolay anlaşılır olmalıdır.
<b>Kapsamlı ve öz olma</b>	Raporlar kullanım amacına uygun şekilde yeterli miktarda veri ve bilgiyi sunmalıdır.
<b>İlgililik ve yararlılık</b>	Raporlar sadece karar alma sürecinin gerektirdiği bilgileri içermelidir.
<b>Güvenilirlik</b>	Raporlarda yer alan veri, bilgi, tespit ve öneriler doğrulanabilir olmalıdır.
<b>Tutarlılık</b>	Raporlar zamana göre karşılaştırma yapılmasını sağlayacak şablon ve formatları kullanılmalıdır.
<b>Zamanlılık</b>	Karar alıcıların doğru şekilde yönlendirilebilmesi için raporlama zamanında yapılmalıdır.
<b>Ekonomiklik</b>	Raporlamanın maliyeti makul düzeyde olmalıdır. Raporlama için kullanılan beşeri ve mali kaynaklar etkin biçimde yönetilmelidir.

İzleme, aşağıdaki şablon kullanılarak gerçekleştirilecektir. Bu şablonu kullanılmadaki amacımız, gerçekleştirmelerimizin birikimli bir şekilde izlenerek plan dönemimizin başından itibaren elde edilen gelişmelerin ortaya konulması ve planımızın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için almamız gereken tedbirlerimize öz bir biçimde yer verilecek olmasıdır.

**Tablo 8: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan İzleme Tablosu**

A1						
H1.1						
H1.1 Performansı		(PG1.1.1 Perf. X Hedef Etkisi) + (PG1.1.2 Perf. X Hedef Etkisi)				
Sorumlu Birim						
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri* (A)	İzleme Dönemindeki Yılsunu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)	
<b>PG1.1.1:</b>						
<b>Açıklama</b>	Her yılın ilk altı ayında ulaşılan performans düzeyi dikkate alınarak izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılamayacağını analizi yapılır. Hedeflenen değere ulaşılmasını engelleyecek hususlar ve riskler varsa bunlar değerlendirilir. Hedeflenen değere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirlere kısaca yer verilir.					
<b>PG1.1.2:</b>						
<b>Açıklama</b>						

Bu çerçevede “stratejik plan izleme raporumuz” her yılın ilk altı aylık dönemi için yukarıdaki tablo kullanılarak Temmuz ayının sonuna kadar hazırlanacaktır. Bu raporlarımız sadece izleme amaçlı olup değerlendirmeye odaklanmayacaktır.

**Tablo 9: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu**

A1						
H1.1						
H1.1 Performansı		(PG1.1.1 Perf. X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Perf. X Hedefe Etkisi)				
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni*						
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler						
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:						
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler***						
İlgililik						
Etkililik						
Etkinlik						
Sürdürülebilirlik						
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)	
PG1.1.2:						
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler***						
İlgililik						
Etkililik						
Etkinlik						
Sürdürülebilirlik						

\*\* Örneğin 2021-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2021 yılsonu değeridir.

“Stratejik plan değerlendirme raporumuz” ise; yukarıdaki tablo kullanılarak ilgili dönemi takip eden Şubat ayının sonuna kadar hazırlanacaktır. Değerlendirmemiz, aşağıdaki tabloda yer alan değerlendirme kriterleri ve soruları çerçevesinde gerçekleştirilecektir. Üniversitemiz ihtiyaca göre daha kısa dönemlerde de raporlama yapabilecektir.



**Tablo 10: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Değerlendirme Kriterleri ve Soruları**

Değerlendirme Kriteri	Değerlendirme Soruları
İlgililik	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planın başlangıç döneminden itibaren iç ve dış çevrede ciddi değişiklikler meydana geldi mi? Bu değişiklikler tespitler ve ihtiyaçları ne ölçüde değiştirdi?</li> <li>✓ Tespitler ve ihtiyaçlardaki değişim hedef ve performans göstergelerinde bir değişiklik ihtiyacı doğurdu mu?</li> </ul>
Etkililik	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı?</li> <li>✓ Performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı?</li> <li>✓ Performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedef ve göstergelere ilişkin güncelleme ihtiyacı var mı?</li> <li>✓ Performans göstergesi gerçekleştirmelerinin kalkınma planında yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu?</li> </ul>
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Performans gösterge değerlerine ulaşılırken öngörülemeyen maliyetler ortaya çıktı mı?</li> <li>✓ Tahmini maliyet tablosunda değişiklik ihtiyacı var mı?</li> <li>✓ Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı oluştu mu?</li> </ul>
Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir?</li> <li>✓ Bu riskleri ortadan kaldırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için hangi tedbirlerin alınması gerekir?</li> </ul>

Hazırlanacak raporlarımız hedef ve performans göstergelerimize ilişkin birikimli değerleri bünyesinde barındıracağından faaliyet raporumuz için güçlü bir temel oluşturacaktır.

İlgili döneme ilişkin raporlarımızın hazırlanmasıyla birlikte Rektörümüz başkanlığında, rektör yardımcılarımız ve harcama yetkililerimiz ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımız yöneticisinin katılımlarıyla, altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılacaktır. Bu toplantıların sonucunda Rektörümüz, stratejik planımızın kalan süresi için hedeflerimize nasıl ulaşacağımıza ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyacak ve ilgili birimlerimizi görevlendirecektir. İzleme ile değerlendirme toplantılarımız, ihtiyaca göre Üniversitemizin belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilecektir. Bu süreçte hazırlanacak raporlarımız, Rektörümüz başkanlığında yapılacak izleme ile değerlendirme toplantılarımızdan önce hazırlanacaktır.

Stratejik plan değerlendirme raporumuz, Rektörümüz başkanlığında yapılan değerlendirme toplantımızda stratejik planımızın kalan süresi için hedeflerimize nasıl ulaşacağımıza ilişkin alınacak gerekli önlemlerimizi de içerecek şekilde nihai hale getirilerek Mart ayı sonuna kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir.

Hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporumuz, bir sonraki dönem stratejik plan çalışmalarımızda dikkate alınacaktır. Stratejik plan dönemi sonunda hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporumuz “stratejik plan gerçekleştirme raporu” olarak adlandırılacaktır.

Üniversitemizin harcama birimleri tarafından öz değerlendirme çalışmaları yapılacaktır. Bu süreçte Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımız, harcama birimlerimizden sorumlu oldukları hedeflerimiz bazında izleme ile değerlendirme raporlarını hazırlamasını isteyecektir. Harcama birimlerimiz bu raporları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımıza belirtilen süre içerisinde gönderecektir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımız, harcama birimlerimizden gelen raporları, kendi değerlendirmelerini de ekleyerek nihai hale getirecektir.

İç Denetim Birimi ilgili mevzuatı uyarınca Üniversitemizin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının; amaç ve politikalara, kalkınma planına, stratejik planımıza ve performans programımıza uygunluğunu değerlendirme görevi bulunması nedeniyle iç denetim ile Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporumuzun nihai hale getirilmesi sürecinde yararlanılacaktır.

Üniversitemiz izleme ve değerlendirme sürecinde yapılması gereken hususlara stratejik planımızın izleme ve değerlendirme bölümünde yer verecektir. İzleme ve değerlendirme sürecini sistematik bir biçimde tasarlamak isteyen Üniversitemiz;

- ✓ Sorumlu birim ve kişiler ile sürece ilişkin takvimi detaylı olarak belirleyecek
- ✓ Bu süreçteki kapasite ihtiyaçlarını tespit ederek iyileştirmeye yönelik tedbirler alacak
- ✓ Karar alıcıların erişimine açık olacak şekilde gerekli verileri toplayacak
- ✓ Karar alıcıların ihtiyaçlarını dikkate alarak operasyonel düzeyden stratejik düzeye kadar çeşitli bilgileri üretecektir.

### **G. Stratejik Planın Güncellenmesi**

Stratejik planımız, plan dönemimizin kalan yılları için güncellenebilecektir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlarımız değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerimizde yapılan değişiklik olacaktır. İlave kaynak teminimizin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerimizin uygulanmakta olan planımızın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekecektir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme raporumuz ile stratejik plan değerlendirme raporumuzdan yararlanılacaktır. Güncelleme, bir stratejik plan dönemimizde en fazla iki kez yapılabilecektir. Güncellenen hususlarımız ikinci güncellememizin konusu olamayacaktır. Güncellenmenin kapsamına giren hususlara ilişkin çalışmalarımız, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımızın koordinasyonunda sorumlu ve ilgili birimlerimizin katılımıyla gerçekleştirilecektir.

Güncellememizin kapsamı;

- ✓ Mevcut hedef ifademizin değiştirilmesi, çıkarılması yada yeni bir hedefimizin eklenmesi
- ✓ Mevcut performans göstergelerimizin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir performans göstergemizin eklenmesi
- ✓ Mevcut performans göstergelerimizin değerlerinin değiştirilmesi
- ✓ Performans göstergelerimizin hedefimize etkisinin değiştirilmesi

- ✓ Sorumlu ve işbirliği yapılacak birimlerimizin değiştirilmesi
- ✓ Mevcut risklerimizin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir riskimizin eklenmesi
- ✓ Mevcut stratejilerimizin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir stratejimizin eklenmesi
- ✓ Hedefimize ilişkin toplam maliyet tahminimizin değiştirilmesi
- ✓ Hedefimize ilişkin tespitler ve ihtiyaçlarımızın değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir tespitimizin ve ihtiyacımızın eklenmesidir.

Güncelleme talebimiz gerekçeli bir şekilde ve aşağıdaki şablona uygun olarak hazırlanan güncellenecek hususlarımızla birlikte Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının uygun görüşüne sunulacaktır. Bu kapsamda güncelleme talebimizde durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekçe oluşturan yeni tespitlerimiz ve ihtiyaçlarımız belirlenecektir.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, güncelleme talebini uygun bulması halinde Üniversitemize, planın güncellenen kısımlarına ilişkin hazırladığı değerlendirme raporunu gönderecektir. Üniversitemiz rapordaki hususları dikkate alarak plana son şeklini verdikten sonra güncellenmiş nihai versiyonu Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderecektir.

Güncellediğimiz planımızın nihai versiyonunun kapağında stratejik planımızın güncellendiğine dair bir ibareye yer verilecektir.

**Tablo 11: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Hedef Kartı Güncellemesi**

20XX Yılı Güncellemesi	Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 2.1	Hedef		
	Performans Göstergesi		
	Performans Göstergesi Değeri		
	Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi		
	Sorumlu Birim		
	İşbirliği Yapılacak Birim		
	Riskler		
	Stratejiler		
	Toplam Maliyet		
	Tespitler		
İhtiyaçlar			

## H. Stratejik Planın Sunulması

Stratejik plan taslağımız, Rektörümüzün onayını takiben değerlendirilmek üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilecektir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planımızda gerekli düzeltmeler yapılacaktır ve planımız Rektörümüzün onayıyla yürürlüğe konulacaktır.

Üniversitemizce hazırlanacak stratejik planımız, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına değerlendirilmek üzere gönderilecek olan ve kamuoyuna açıklanacak olan olmak üzere iki farklı şablonda sunulacaktır. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına değerlendirilmek üzere gönderilecek ve kamuoyuna açıklanacak planımızla ilgili detaylar aşağıdaki tablodaki şablona göre düzenlenecektir.

Bu şablonda belirtilenler dışında herhangi bir başlıklandırma yapılmayacaktır. Alt amaçlarımız, alt hedeflerimiz, tedbir ve tema gibi kavramlara yer verilmeyecektir.

Bu şablonda yer alan ve Rehber içerisinde detaylandırılmayan “**Bir Bakışta Stratejik Plan**” bölümünde misyon, vizyon, temel değerlerimiz ile amaç ve hedeflerimize yerverilecektir. Hedef kartlarında yer alan performans göstergelerimizden sonuç ve politika odaklı olan ve Üniversitemizin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği 5 ila 15 arasında gösterge ise temel performans göstergesi olarak belirlenecek ve buna “Temel Performans Göstergeleri” (Ek I) bölümünde yer verilecektir.

**Tablo 12: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Şablonu**

		Değerlendirilmek Üzere Gönderilecek Taslak Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar			Kamuoyuna Açıklanacak Nihai Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler ve Tablolar
<b>Rektör Sunuşu</b>		-			Azami bir sayfa
<b>Bir Bakışta Stratejik Plan</b>		-			Azami iki sayfa
<b>Temel Performans Göstergeleri</b>		Azami bir sayfa			
<b>Stratejik Plan Hazırlık Süreci</b>		Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. (Azami iki sayfa)			
<b>Durum Analizi</b>		Sayfa sınırlaması bulunmamaktadır.			Azami 20 sayfa
<b>Kurumsal Tarihçe</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına	özet	bir	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
<b>Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir.			Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
<b>Mevzuat Analizi</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 2)			Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
<b>Üst Politika Belgeleri Analizi</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 3)			Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
<b>Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına	özet	bir	Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 4)
<b>Paydaş Analizi</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 5 ve Tablo 6)			Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
<b>Kuruluş İçi Analiz</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 8)			Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 8)
<b>Akademik Faaliyetler Analizi</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 9)			Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
<b>Yükseköğretim Sektörü Analizi</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 10 ve Tablo 11)			Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
<b>GZFT Analizi</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 12 ve Tablo 13)			Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir. (Tablo 12)
<b>Tespitler ve Belirlenmesi</b>	<b>ve</b>	<b>İhtiyaçların</b>			Sadece Tablo 14'e yer verilir.
<b>Geleceğe Bakış</b>		Azami iki sayfa			
<b>Misyon</b>		✓			✓
<b>Vizyon</b>		✓			✓
<b>Temel Değerler</b>		✓			✓
<b>Farklılaşma Stratejisi</b>		Değerlendirme ve analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilir. (Tablo 15)			Değerlendirme ve analiz sonuçlarına özet bir şekilde yer verilir.
<b>Strateji Geliştirme</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte Üniversitemizin ihtiyaç duyması halinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yapılabilir.</li> <li>✓ Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır.</li> <li>✓ Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır.</li> </ul>			
<b>Hedef Kartları</b>		Tablo 17 ve Tablo 18			Tablo 17 ve Tablo 18
<b>Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri</b>		Tablo 21			-
<b>Maliyetlendirme</b>		Tablo 22			Tablo 22
<b>İzleme ve Değerlendirme</b>		Azami iki sayfa			

**Not: Plan güncellemesi durumunda kamuoyuna açıklanacak nihai stratejik planda Tablo 28'e de yer verilir.**

## I. Üniversitemiz Stratejik Plan Çalışma Takvimi

Üniversitemiz **2024-2028** Dönemi Stratejik Planının hazırlanmasına yönelik olarak, tüm iş ve işlemler için çalışma takvimi oluşturulmuştur. Üniversitemiz stratejik plan çalışma takvimi aylar itibarıyla aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 13: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Stratejik Plan Çalışma Takvimi**

Süreç	Sürecin Aşamaları	NİSAN 2022	MAYIS 2022	HAZİRAN 2022	TEMMUZ 2022	AGUSTOS 2022	EYLÜL 2022	EKİM 2022	KASIM 2022	ARALIK 2022	OCAK 2023	ŞUBAT 2023
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	<input type="checkbox"/> Planın sahiplenilmesi <input type="checkbox"/> Planlama sürecinin organizasyonu <input type="checkbox"/> İhtiyaçların tespiti <input type="checkbox"/> Zaman planı <input type="checkbox"/> Hazırlık programı											
Durum Analizi	<input type="checkbox"/> Kurumsal tarihçe <input type="checkbox"/> Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi <input type="checkbox"/> Mevzuat analizi <input type="checkbox"/> Üst politika belgeleri analizi <input type="checkbox"/> Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi <input type="checkbox"/> Paydaş analizi <input type="checkbox"/> Kuruluş içi analiz <input type="checkbox"/> Akademik faaliyetler analizi <input type="checkbox"/> Yükseköğretim sektörü analizi <input type="checkbox"/> GZFT analizi											
Geleceğe Bakış	<input type="checkbox"/> Misyon <input type="checkbox"/> Vizyon <input type="checkbox"/> Temel değerler											
Farklılaşma Stratejisi	<input type="checkbox"/> Konum tercihi <input type="checkbox"/> Başan bölgesi tercihi <input type="checkbox"/> Değer sunumu tercihi <input type="checkbox"/> Temel yetkinlik tercihi											
Strateji Geliştirme	<input type="checkbox"/> Amaçlar <input type="checkbox"/> Hedefler <input type="checkbox"/> Performans göstergeleri <input type="checkbox"/> Stratejiler											
İzleme ve Değerlendirme	İzleme ve Değerlendirme Zamanları											
Stratejik Planın Sunulması	Taslak Stratejik Planın Oluşturulması, Onaylanması ve Sunulması											