



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

2024-2028 STRATEJİK PLANI
HAZIRLIK ÇALIŞMALARARI
**ÇALIŞMA EKİPLERİ İÇİN DURUM
ANALİZİ REHBERİ**

Eylül 2023

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
DURUM ANALİZİ SÜREÇLERİ	1
Çalışma Ekipleri	Error! Bookmark not defined.
Durum Analizinin Genel Görünümü	2
1. Kurumsal tarihçe.....	3
2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	3
3. Mevzuat analizi.....	4
4. Üst Politika Belgeleri Analizi	7
5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	10
6. Paydaş Analizi	13
A) Paydaş Tespiti	13
B) Paydaşların Önceliklendirilmesi	13
C) Paydaşların Değerlendirilmesi.....	14
D) Paydaşlara İlişkin Genel Tespit (Sorun) ve İhtiyaçların Belirlenmesi	15
7. Kuruluş İçi Analiz.....	17
A) Kurum Kültürü Analizi	17
B) İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	20
C) Fiziki Kaynak Analizi.....	20
D) Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	21
E) Mali Kaynak Analizi.....	21
8. Akademik Faaliyetler Analizi.....	22
9. Yükseköğretim Sektörü Analizi	23
A) Sektörel Eğilim Analizi	23
B) Sektörel Yapı Analizi	24
10. GZFT ANALİZİ	25

GİRİŞ

Bu çalışma Durum Analizi sürecinde Stratejik Plan Çalışma Ekiplerinin faaliyetlerine yön vermek amacıyla hazırlanmış olup özet bilgiler içermektedir.

**Ayrıntılı bilgi için şu iki rehbera bakılabilir
(Google Drive'da Rehber ve Sunumlar İçinde Mevcuttur).**

Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

Üniversitemizin mevcut durumunu gösteren tablolar Kuruluş içi analiz ve diğer analizler kapsamında yapılacak çalışmalarda yol göstermek amacı ile çalışmanın sonuna eklenmiştir

**Başkanlığımız tarafından oluşturulan Google drive klasör bağlantı linki:
(https://drive.google.com/drive/folders/1IHYMW90EPJN9dkwfb2Hd2uC_wZw6aOpC?usp=sharing)**

DURUM ANALİZİ SÜREÇLERİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranır. Üniversitenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve üniversitenin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir. Dolayısıyla bu analiz, üniversitenin kendisini ve çevresini daha iyi tanmasına yardımcı olarak stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur. Stratejik planlama ekibi, gerekli görülmesi durumunda alt çalışma grupları oluşturmak suretiyle durum analizi çalışmalarını yürütür. Alt çalışma grupları stratejik planlama ekibi üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulur.

Durum Analizinin Genel Görünümü

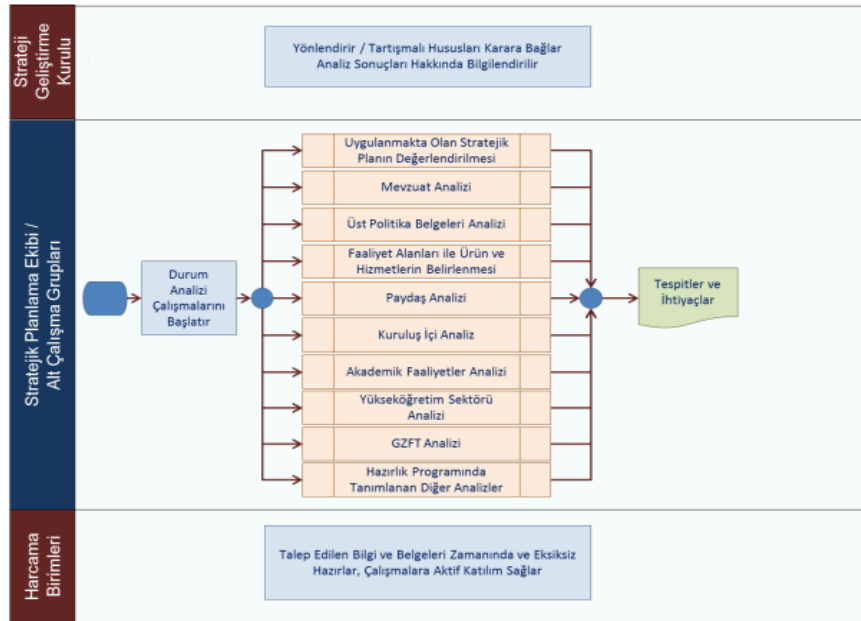
Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

- ♣ Kurumsal tarihçe
- ♣ Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- ♣ Mevzuat analizi
- ♣ Üst politika belgeleri analizi
- ♣ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- ♣ Paydaş analizi
- ♣ Kuruluş içi analiz
- ♣ Akademik faaliyetler analiz
- ♣ Yükseköğretim sektörü analizi
- ♣ Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi

Söz konusu çalışmalara ilave olarak üniversitenin ihtiyaç duyacağı farklı analizler de yapılabilir. Ayrıca stratejik plan hazırlıklarında iç denetim ve dış denetim raporları ile üniversitenin önceki dönem taslak stratejik planlarına yönelik Kalkınma Bakanlığınca hazırlanmış değerlendirme raporlarından da yararlanır. Bununla birlikte üniversitelerin, başarılı performansla sahip diğer üniversitelerin iş yapma yöntem ve tekniklerini incelemesi, kendi yöntem ve teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi üniversitesinde uygulaması durum analizi çalışmalarının kalitesini artırır. Durum analizi sonucunda, analiz bulgularının bütünleştirilerek değerlendirilmesi, tespitler ve ihtiyaçlarla ilgili analizin bu çerçevede yapılması beklenmektedir.

Durum analizi, Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberindeki Şekil 3'te gösterildiği gibi, üniversitenin misyonu ile uyumlu faaliyet gösterip göstermediğini ortaya koyarak vizyona ulaşmak için gerekli ihtiyaçların tespitine ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur.

Şekil 3: Durum Analizi Süreci



Durum analizindeki faaliyetler ve görev paylaşımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Çalışma ekiplerinden istenen Durum Analizi süreçleri aşağıda belirtilmiştir:

UNSURLAR	GÖREV DAĞILIMI
♣ Kurumsal tarihçe	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
♣ Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
♣ Mevzuat analizi	TÜM EKİPLER
♣ Üst politika belgeleri analizi	TÜM EKİPLER)
♣ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	TÜM EKİPLER
♣ Paydaş analizi	TÜM EKİPLER
♣ Kuruluş içi analiz	KURUMSAL KAPASİTE EKİBİ
♣ Akademik Faaliyetler analizi	Kurumsal Kapasite Ekibi hariç TÜM EKİPLER
♣ Yükseköğretim sektörü analizi	TÜM EKİPLER
♣ Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) Analizi	TÜM EKİPLER

1. Kurumsal tarihçe

BU KISIM STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI TARAFINDAN HAZIRLANMIŞ OLUP GOOGLE DRIVE'DA YER ALMAKTADIR. EKİPLER VARSA ÖNERİ-ELEŞTİRİLERİNİ RAPORLARINDA BELİRTEBİLİRLER.

Üniversitenin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve önemli yapısal dönüşümlerin üniversitenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir. Bu bölüme ilişkin detaylı çalışmalar üniversiteler tarafından yapılabilir. Ancak stratejik planda bu çalışmanın ana hususlarına kısa ve öz bir biçimde yer verilir. İdeal bir kurumsal tarihçe bir sayfayı geçmez.

2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

BU KISIM STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI TARAFINDAN HAZIRLANMAKTADIR.

Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir.

Bu bölüme, hazırlanan yeni stratejik planın kamuoyuna duyurulan nihai halinde "20XX-20XX Dönemi Stratejik Planının Değerlendirmesi" başlığı altında yer verilir. Bu bölümde her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır. Burada yer alan değerlendirmeler uygulanmakta olan planın son altı aylık dönemini içermeyeceğinden ilgili döneme ilişkin gerçekleşme sonuçları tahmin edilerek bu bölüm sonlandırılır.

3. Mevzuat analizi

BU KISIM HER ÇALIŞMA EKİBİ TARAFINDAN HAZIRLANACAKTIR. ÇALIŞMA EKİPLERİNİN KENDİ FAALİYET ALANLARI İLE İLGİLİ MEVZUAT TARAMASI YAPMASI, ALANLARI İLE İLGİLİ OLARAK ÜNİVERSİTEYE GÖREV-SORUMLULUK YÜKLEYEN YA DA GÖREVLERİN YERİNE GETİRİLMESİNİ DÜZENLEYEN-YÖNLENDİREN MEVZUAT MADDELERİNİ ESAS ALARAK İLGİLİ İKİ TABLOYU DOLDURMALARI GEREKMEKTEDİR.

Mevzuat analizinde üniversiteye görev ve sorumluluk yükleyen, üniversitenin faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada üniversitenin faaliyet alanlarının belirlenmesinde ve geleceğe bakışının oluşturulmasında ve/veya gözden geçirilmesinde kullanılır. Mevzuat analizi amaç ve hedeflerin sınırlarını çizmede yardımcı olacaktır. Üniversitenin, görevlerini yürütürken bu sınırların dışına çıkmaması gerekir. Üniversiteler mevzuatta tevdi edilen görevlerin her birine ilişkin ayrı amaç ve hedef belirlemek zorunda değildir.

TABLO 1 - FAALİYET ALANINI İLGİLENDİREN MEVZUAT LİSTESİ (HER BİR EKİP TARAFINDAN DOLDURULACAK TABLO)

FAALİYET ALANI	MEVZUATIN ADI
ARAŞTIRMA	2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu
ARAŞTIRMA	Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun
ARAŞTIRMA	Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik
ARAŞTIRMA	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu
ARAŞTIRMA	BAP Yönergesi
(.....)	

Kutu 1: Mevzuat Analizi Sürecinde Cevaplandırılması Gereken Sorular

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

Tablo 2: Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
<ul style="list-style-type: none">• Kutu 1’de yer alan sorulardan 1, 2, 3 ve 4. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülükler listesi oluşturulur.• Yasal yükümlülükler mevzuat çerçevesinde kısa ve öz bir biçimde ifade edilir.	<ul style="list-style-type: none">• İlgili yasal yükümlülüğün mevzuatın hangi maddesine dayandığı belirtilir.	<ul style="list-style-type: none">• Kutu 1’de yer alan sorulardan 5 ve 6. sorular cevaplandırılarak yasal yükümlülüklerin yerine getirilme düzeyine ilişkin tespitler yapılır.• Kutu 1’de yer alan 7. soru cevaplandırılır.	<ul style="list-style-type: none">• Yapılan tespitlere ilişkin yasal yükümlülüklerle yönelik hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına yer verilir.

MEVZUAT ANALİZİ ÖRNEK

FAALİYET ALANI	YASAL YÜKÜMLÜLÜK / DÜZENLEME	DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR / NE YAPILMALI?
ARAŞTIRMA	Bilimsel araştırma ve yayım faaliyetleri yürütmek.	<ul style="list-style-type: none">• 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/a)	<ul style="list-style-type: none">• Uygulama ve araştırma merkezlerinin (BAP) yeterince işlevsel olmaması.• Yayım faaliyetleri kapsamında fakülte ve enstitü dergilerine elektronik ortamda erişilememesi.• Patente dönüşen proje sayısının yetersizliği.• Üniversite tarafından yayımlanan ve SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısının yetersizliği.• Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının yetersizliği.	<ul style="list-style-type: none">• Proje çalışmalarını özendirici yönerge değişikliği.• Fakülte ve enstitü dergilerinin elektronik ortamda erişime açılması.• Patente dönüşen proje sayısının artırılması.• SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHC1 indekslerinde yer alan dergi sayısının artırılması.• Ar-Ge faaliyetleriyle ilgili teknik altyapının güçlendirilmesi.

EĞİTİM- ÖĞRETİM	Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak.	<ul style="list-style-type: none"> • 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/d) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim ve öğretimin uygulama esaslı yapılmaması. • Üniversitelerin buldukları bölgelerin aktörleri ile yeterince işbirliği yapmaması. • Genel ve bölgesel sorunlara ilişkin uygulama ve araştırma merkezinin olmaması. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uygulamaya dönük derslerin artırılması • Üniversiteyle sanayi ve tarım aktörlerinin işbirliğinin artırılması. • Öğretim elamanlarının kendi alanlarında diğer aktörlerle iletişiminin artırılması. • Topluma yönelik hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi. • Genel ve bölgesel sorunlara ilişkin uygulama ve araştırma merkezleri kurulması ve faaliyete geçirilmesi.
EĞİTİM- ÖĞRETİM	Çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim – öğretim (...) yapmak	2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (Md.12/a)	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ...

Aynı kanun maddeleri birden fazla faaliyet ekibini ilgilendiriyor olabilir.

TABLO 2- MEVZUAT ANALİZİ DOLDURULACAK TABLO HER EKİP TARAFINDAN KENDİ FAALİYET ALANI İTİBARIYLA DOLDURULACAKTIR.

FAALİYET ALANI	YASAL YÜKÜMLÜLÜK / DÜZENLEME	DAYANAK	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR / NE YAPILMALI?
Araştırma	1			
Araştırma	2			
Araştırma	3			
(.....)			
Eğitim-Öğretim	1			
Eğitim-Öğretim	2			
Eğitim-Öğretim	3			
(...)	...			
Kurumsal Kapasite (İnsan Kaynakları)	1			
Kurumsal Kapasite (Fiziki Kaynaklar)	2			

Kurumsal Kapasite (Mali Kaynaklar)	3			
Kurumsal Kapasite (Teknolojik Kaynaklar)	4			
(.....)			
Toplumsal Katkı	1			
(.....)			
Girişimcilik	1			
(.....)			

4. Üst Politika Belgeleri Analizi

BU KISIM HER ÇALIŞMA EKİBİ TARAFINDAN HAZIRLANACAKTIR. ÇALIŞMA EKİPLERİNİN KENDİ FAALİYET ALANLARI İLE İLGİLİ ÜST POLİTİKA BELGELERİ TARAMASI YAPMASI, KENDİ ALANLARINI İLGİLENDİREN MADDELERİ ESAS ALARAK İLGİLİ TABLOYU DOLDURMALARI GEREKMEKTEDİR.

ÜST POLİTİKA BELGESİNİN ADI	HANGİ ALANLA İLGİLİ OLDUĞU (MUHTEMEL)
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	TÜM EKİPLER
Orta Vadeli Program (2021-2023)	TÜM EKİPLER
Orta Vadeli Mali Plan (2021-2023)	TÜM EKİPLER
Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (2021)	TÜM EKİPLER
Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi	TÜM EKİPLER
Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı	TÜM EKİPLER
Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) Stratejik Planı (2019-2023)	TÜM EKİPLER
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesi 2018-2022	EĞİTİM-ÖĞRETİM, ARAŞTIRMA
Ulusal İstihdam Stratejisi (2014– 2023)	EĞİTİM-ÖĞRETİM, KURUMSAL KAPASİTE
Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (2023)	KURUMSAL KAPASİTE, ARAŞTIRMA ...
AB Entegre Çevre Uyum Stratejisi (UÇES) (2007 - 2023)	ARAŞTIRMA, EĞİTİM-ÖĞRETİM,
Ulusal Akıllı Şehirler Stratejisi Ve Eylem Planı 2020-2023	TÜM EKİPLER
Türkiye Turizm Stratejisi (2023)	
Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi 2023	
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023	
Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2018-2023)	
.....	

ÖNCELİKLE ALANINIZI İLGİLENDİREN TÜM ÜST POLİTİKA BELGELERİNİ (ULUSAL, BÖLGESEL, SEKTÖREL) TARAYIP BULUNUZ. YUKARIDAKİ TABLODA GENEL BELGELER VERİLMİŞ OLMAKLA BİRLİKTE ALANA ÖZGÜ BİRÇOK POLİTİKA/STRATEJİ BELGESİ OLABİLİR.

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 hazırlanmış olabilir. 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 planda yer verilmesi gerekeceğinden göstereceğiniz özen oldukça önemlidir.

ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ İÇİN ÖRNEK TABLO

FAALİYET ALANI	ÜST POLİTİKA BELGESİ ADI	İLGİLİ BÖLÜM / REFERANS	VERİLEN GÖREV	İHTİYAÇLAR / NE YAPILMALI?
ARAŞTIRMA	11. Kalkınma Planı	779 numaralı politika paragrafı	Sivil toplum faaliyetlerine yönelik farkındalık arttırılacak, bu alandaki araştırmalar desteklenecektir. tarihli anket sonuçlarına göre Üniversitemizin durumu'dur. Gelişim sağlanabilmesi için yapılması gereklidir.
ARAŞTIRMA / EĞİTİM-ÖĞRETİM	11. Kalkınma Planı	332.5 numaralı politika paragrafı	Öncelikli sektörlerle yönelik önlisans, lisans ve lisansüstü programların sayısı ve çeşitliliği arttırılacak ve bu alandaki Ar-Ge faaliyetlerine üniversiteler nezdinde özel önem verilecektir.	Mevcut durum Yapılması gerekenler
EĞİTİM-ÖĞRETİM	11. Kalkınma Planı	563.2. numaralı politika paragrafı	Yükseköğretim sistemindeki nitelikli uluslararası öğrenci sayısı arttırılacaktır	Üniversitemizin bu hedef / görev açısından mevcut konumu'dur. Bu alanda gelişim sağlanabilmesi için yapılmalıdır.
KURUMSAL KAPASİTE (Teknolojik Kaynaklar)	11. Kalkınma Planı	561.3. numaralı politika paragrafı	Üniversitelerin dijital çağa ayak uydurması ve bilgiye ulaşmada açık erişim ve açık bilim uygulamalarının hayata geçirilmesi amacıyla açık erişim altyapıları ile uyumu sağlanacaktır.	Teknolojik alt yapımızın mevcut durumu olup bu görev için yeterli değildir. Açık erişim altyapısı için yapılması gereklidir.
KURUMSAL KAPASİTE (Mali Kaynaklar)	11. Kalkınma Planı	531.1. numaralı politika paragrafı	Kamunun yürüttüğü yapım ve teknik müşavirlik işlerine ilişkin ihalelerde kaliteden ödün vermeden hizmet alımlarının yapılması sağlanacaktır.	Mevcut durum Yapılması gerekenler
KURUMSAL KAPASİTE (Mali Kaynaklar)	Orta Vadeli Mali Plan (2021-2023)	Bütçe Giderlerine İlişkin Temel Politikalar Madde 18	Kamu binalarında, sanayi ve genel aydınlatmada enerji verimliliği yatırımlarıyla çevreyle dost enerji uygulamaları yaygınlaştırılacak ve enerji tasarrufu sağlanacaktır	Mevcut durum Yapılması gerekenler

5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Stratejik plan hazırlık çalışmalarında Üniversitemiz için 4 temel faaliyet alanı belirlenmiştir.



Mevzuat analizinin de çıktılarından yararlanılarak üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetler belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynar.

2022-2026 Stratejik Plan Çalışmaları kapsamında 4 temel faaliyet alanı belirlenmiş olup Çalışma Ekipleri bu aşamada Ürün ve Hizmetleri belirleyecektir. Her grubun Üniversitemiz bünyesindeki hangi faaliyetlerin ve çıktıların (hizmet-ürün) kendi grubu ile ilgili olduğunu belirlemesi gerekmektedir.

TABLO. FAALİYET ALANLARI – HİZMET (ÜRÜN) – SONUÇ TABLOSU (GELİŞTİRİLEBİLECEK TABLO)

ALAN	Birim/Birimler	SUNULAN HİZMET (ÜRÜN)	Sonuçlar (Kazanımlar)
EĞİTİM- ÖĞRETİM	Fakülteler, Yüksek Okullar MYO'lar, Enstitüler vb. Uluslararası Akademik İlişkiler Koordinatörlüğü KARMER	H1.Ön Lisans Eğitimi H2. Lisans Eğitimi H3. Lisansüstü Eğitim H4. Uzaktan Eğitim H5. Yabancı Dil Eğitim Programları H6. Değişim Programları H7. Staj Hizmetleri	İş bulan mezunlar Vb.
ARAŞTIRMA	BAP Birimi, Fakülteler Enstitüler	H1. Bilimsel Yayınlar H2. Sanayi İle İşbirliği Hizmetleri H3. BAP Projeleri H4. Dış Kaynaklı Projeler H5. Patent H6. Faydalı Model H7. Laboratuvar Hizmetleri	Patent sayısı Atıf sayısı
GİRİŞİMCİLİK	Teknoloji Transfer Ofisi	Girişimci ve Yenilikçi Endeksindeki Durum Ticarileşmiş Patent Sayısı-Oranı Kuluçkaya Alınan Firma Sayısı
TOPLUMSAL KATKI	Sağlık Uygulama ve Arş. Merk.Md. Halk Sağlığı, Eğitim, Araş ve Uyg. Merk. Müd. ULUSEM Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı	H1. Sağlık Hizmeti H2. Sürekli Eğitim Hizmetleri H3. Sosyal Sorumluluk Projeleri	
KURUMSAL KAPASİTE	İç Denetim Birimi İç Kontrol Koordinatörlüğü Kalite Koordinatörlüğü İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörlüğü Tüm Daire Başkanlıkları, Danışma, Denetim ve Destek Birimleri	H1. İç Denetim Hizmetleri H2. Kalite Hizmetleri H3. İdari Hizmetler H4. Mali Hizmetler H5. Kütüphane Hizmetleri	İdari Personel Memnuniyeti Kurumsa Bağlılık Oranı Akredite Program Sayısı

**TABLO 4. FAALİYET ALANLARI – HİZMET (ÜRÜN) – SONUÇ TABLOSU
(DOLDURULACAK TABLO)**

ALAN	Birim/Birimler	SUNULAN HİZMET (ÜRÜN) (1)	Sonuçlar (Kazanımlar)
EĞİTİM-ÖĞRETİM		H1. H2. H3. H4.	
ARAŞTIRMA		H1. H2. H3.	
GİRİŞİMCİLİK		H1. H2. H3.	
TOPLUMSAL KATKI		H1. H2. H3.	
KURUMSAL KAPASİTE		H1. H2. H3.	

(1) Örnek tablodan yararlanılabilir.

Ekte Üniversite Teşkilat Şeması mevcut olup birimler konusunda yararlanılabilir.

6. Paydaş Analizi

Paydaş analizi katılımı sağlamanın en önemli aracıdır. Üniversitenin etkileşim içerisinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin dikkate alınması, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi ile stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesini ve başarı düzeyinin artırılmasını sağlar. Paydaşlar, üniversitenin hizmetleriyle ilgisi olan, üniversiteden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya üniversiteyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

- ♣ Paydaşların tespiti
- ♣ Paydaşların önceliklendirilmesi
- ♣ Paydaşların değerlendirilmesi
- ♣ Paydaş görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

A) Paydaş Tespiti

Başkanlığımız tarafından yapılmış olup **çalışma ekipleri gerek görmeleri halinde yeni paydaş ekleyebileceklerdir. Paydaş olarak görmediklerini çıkarabilirler.** Paydaşların iç-dış paydaş olarak sınıflandırılması tabloya işlenmesi gerekmektedir:

İç paydaşlar: Üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite içerisindeki kişi ve gruplardır. Üniversitenin çalışanları ve yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir

Dış paydaşlar: Üniversitenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile üniversiteden etkilenen veya üniversiteyi etkileyen üniversite dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Öğrenciler, potansiyel öğrenciler, mezunlar, üniversite faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer üniversiteler ve kamu idareleri, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

B) Paydaşların Önceliklendirilmesi

ÖNEM, üniversitenin paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği değeri ifade eder.

Faaliyet alanınız açısından her bir paydaşın önem derecesini tabloda puan vererek gösteriniz.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük

ETKİ, üniversitenin faaliyet ve hizmetleriyle paydaşı etkilemesi ile paydaşın alacağı kararlarla üniversiteyi etkileme gücünü ifade eder.

Faaliyet alanınız açısından her bir paydaşın etki derecesini tabloda puan vererek gösteriniz.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Çok Güçlü	Güçlü	Orta	Zayıf	Çok Zayıf

TABLO 5. PAYDAŞLARIN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ TABLOSU (DOLDURULACAK TABLO)

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi
Cumhurbaşkanlığı	Dış	5	5
Üniversitelerarası Kurul			
Yüksek Öğretim Kurulu			
TÜBİTAK			
TÜBA			
Akademik Personel			
İdari Personel			
Öğrenciler	Dış		
Öğrenci Aileleri	Dış		
Mezunlar	Dış		
TTO			
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı			
Hazine ve Maliye Bakanlığı			
ÖSYM			
Sayıştay			
Sosyal Güvenlik Kurumu			
Yerel Yönetimler			
Kamu İhale Kurumu			
Yurtiçi ve Yurtdışı Üniversiteler			
ULUTEK			
Türk Patent Enstitüsü			
Türk Standartları Enstitüsü			
Ulusal Ajans			
Sanayi Kuruluşları / İşverenler			
Meslek Odaları			
Meslek Odaları			
Emekli Personel			
Yasama ve Yargı Organları			
Milli Eğitim Bakanlığı			
Sağlık Bakanlığı			
Gençlik ve Spor Bakanlığı			
Valilikler			

**Çalışma grupları faaliyet alanları ile ilişki görmedikleri paydaşları boş geçebilirler*

C) Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranacak sorular şunlardır:

- ♣ Paydaş, üniversitenin hangi hizmetiyle ilgilidir?
- ♣ Paydaşın üniversiteden beklentileri nelerdir?
- ♣ Paydaş, üniversitenin hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?

- ♣ Paydaş, üniversitenin hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?

Paydaş analizi kapsamında, üniversitenin sunduğu hizmetlerle paydaşlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur.

Aşağıdaki Tablo, paydaşların ilgili olduğu hizmetleri bir arada görebilmek ve her bir hizmetin hangi paydaşları ilgilendirdiğini görselleştirebilmek için doldurulması gereklidir:

TABLO 6. PAYDAŞ – HİZMET MATRİSİ (DOLDURULACAK TABLO)

Daha önce doldurulan FAALİYET ALANLARI – HİZMET (ÜRÜN) – SONUÇ TABLOSUNDAKİ Hizmetlerden (H1, H2,) yararlanılarak (X) işareti konularak doldurulacaktır.

Paydaş Adı	ARAŞTIRMA (Alanın Adı)			
	H1	H2	H3	H4
Cumhurbaşkanlığı	X	X		X
Üniversitelerarası Kurul				
Yüksek Öğretim Kurulu				
TÜBİTAK				
TÜBA				
Akademik Personel				
İdari Personel				
Öğrenciler				
Öğrenci Aileleri				
Mezunlar				
TTO				
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı				
Hazine ve Maliye Bakanlığı				
ÖSYM				
Sayıştay				
Sosyal Güvenlik Kurumu				
Yerel Yönetimler				
Kamu İhale Kurumu				
Yurtiçi ve Yurtdışı Üniversiteler				
ULUTEK				
Türk Patent Enstitüsü				
Türk Standartları Enstitüsü				
Ulusal Ajans				
Sanayi Kuruluşları / İşverenler				
Meslek Odaları				
Meslek Odaları				
Emekli Personel				
Yasama ve Yargı Organları				
Milli Eğitim Bakanlığı				
Sağlık Bakanlığı				
Gençlik ve Spor Bakanlığı				
Valilikler				

D) Paydaşlara İlişkin Genel Tespit (Sorun) ve İhtiyaçların Belirlenmesi

**TABLO 7. PAYDAŞLARA İLİŞKİN GENEL TESPİT (SORUN) VE İHTİYAÇLAR TABLOSU
(DOLDURULACAK TABLO)**

ALAN ADI	GENEL TESPİTLERİNİZ (SORUN)	NE YAPILMASI GEREKTİĞİ
Araştırma	1.	1.
Araştırma	2.	2.
Araştırma	3.	3.
(.....)		
Eğitim-Öğretim	1.	1.
Eğitim-Öğretim	2.	2.
Eğitim-Öğretim	3.	3.
(....)		

En önemli paydaşlara ilişkin 5 sorun-ihtiyaç maddesi yazılması.

7. Kuruluş İçi Analiz

BU KISIMDAKİ ANALİZLER **KURUMSAL KAPASİTE EKİBİ** TARAFINDAN HAZIRLANACAKTIR. DİĞER EKİPLERDEN KATKI VERMEK İSTEYENLER (ÖZELLİKLE KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ AÇISINDAN) GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİNİ RAPORLARINA YAZABİLİRLER.

Kuruluş içi analiz; kurum kültürü, insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesidir.

A) Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, üniversite çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Üniversiteler tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemlidir. Bu nedenle üniversitelerde bulunan kurumsal kültür yapısı hizmetlerin sunum şeklini etkileyerek başarıya ulaşmada kritik öneme sahiptir.

Kurum kültürü üniversitenin geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Ancak zaman içerisinde oluşan ve üniversitenin davranış biçimini yönlendiren kurum kültürünün kısa vadede değiştirilmesi gerçekçi bir beklenti değildir. Bu nedenle kurum kültürü, sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde, üst yönetimin yönlendiriciliği ve sahipliğinde tedricen iyileştirilmelidir.

Kurum kültürünü analiz etmenin ilk aşaması **mevcut kurum kültürünü tanımlamaktır**. Mevcut durumun ortaya konulması ve **sorunların nasıl çözülebileceğinin belirlenmesi** bu analizde oldukça önem taşımaktadır.

Kurum kültürü analizi; arama konferansı, anketler ve mülakatlar gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir. **Kalite Koordinatörlüğü tarafından bu kapsamda yapılmış anketler ve genel gözlemlerden hareketle aşağıdaki tablonun doldurulması** planlama çalışmalarına yol gösterici olacaktır.

TABLO 8. KURUM KÜLTÜRÜ ANALİZİ (DOLDURULACAK TABLO)

Kurum Kültürü Analizinin Alt Bileşenleri	TESPİT-SORUN	NE YAPILMALI?
Katılım <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyi• Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığı• Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi		
İşbirliği <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi• Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi• İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi• Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi		
Bilginin yayılımı <ul style="list-style-type: none">• Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi• Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi• Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi		
Öğrenme <ul style="list-style-type: none">• Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı• Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı• Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı		
Kurum içi iletişim <ul style="list-style-type: none">• Üniversitedeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu• Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi• Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı• İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyi		
Paydaşlarla ilişkiler <ul style="list-style-type: none">• Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi• Paydaş yönetim stratejisinin varlığı• Üniversitenin stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi		

Değişime açıklık <ul style="list-style-type: none">• Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyi• Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyi• Var olan kuralların değişim yönünde engel oluşturma düzeyi• Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi		
Stratejik yönetim <ul style="list-style-type: none">• Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyi• Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi• Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyi		
Ödül ve ceza sistemi <ul style="list-style-type: none">• Ödül ve ceza sistemlerinin varlığı ve uygulanma düzeyi• Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi• Üniversitenin hataları tolere etme düzeyi		
Ek başlıklar eklenebilir		

GOOGLE DRIVE'DA DURUM ANALİZİ > ANKETLER BÖLÜMÜNDEKİ BİLGİLERDEN YARARLANILMASI TAVSİYE EDİLMEKTEDİR.

B) İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

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

Bu analizde Üniversite personelinin nicel-nitel açıdan yetkinlik düzeyi ile birlikte **eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçları** da tespit edilmeye çalışılır. İhtiyaçlar ilerleyen aşamalarda özellikle kurumsal gelişim ve hizmet içi eğitimlere yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılır.

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 üniversitenin yeterli sayıda personeli olmadığına işaret edebilir veya mevcut personelin nicelik olarak yeterli olmasına rağmen kapasitelerinin geliştirilmesine öncelik verilmesi gerektiği sonucunu da ortaya koyabilir.

Analizlerde Akademik Personelin Kadro Dağılımı, Personel Sayısı, Akademik Personelin Unvan Bazında Dağılımı, Akademik Yurt İçi ve Yurt Dışı Görevlendirmeleri, İdari Personelin Kadro Dağılımı gibi tablo ve istatistiklerden yararlanılmalıdır.

TABLO 9. İNSAN KAYNAKLARI ANALİZİ (DOLDURULACAK TABLO)

Tespitler / Sorun Alanları	NE YAPILMALI?

C) Fiziki Kaynak Analizi

Fiziki kaynak analiziyle, özellikle üniversitenin bina, arazi ve altyapısı ile sahip olduğu taşınmazların özellikleri ve sayıları belirlenir. Söz konusu analiz, üniversitenin sahip olduğu fiziki varlıklara ilişkin nicel verilerin tespit edilmesiyle sınırlandırılmaz, üniversitenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu fiziki kaynakların sahip olması gereken nitelikleri de incelenir. Bu çerçevede, faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılacak kaynakların gerektirdiği niteliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmalarının yapılması, fiziki kaynak analizinin etkinliğini artırır.

Analizlerde taşınmazlar tablosu, toplam alan-mülkiyet tablosu, kapalı alanların kullanım amacına göre dağılımı, eğitim alanlarının birimlere göre dağılımı gibi tablo ve istatistiklerden yararlanılmalıdır.

TABLO 10. FİZİKİ KAYNAKLAR ANALİZİ (DOLDURULACAK TABLO)

Tespitler / Sorun Alanları	NE YAPILMALI?

D) Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, üniversitenin sahip olduğu bilişim sistemleri ile teknik donanım incelenerek mevcut durum belirlenir. Daha sonra üniversitenin geleceğe bakışı dikkate alınarak teknolojik ve bilişim altyapısına ilişkin olması gereken durum tespit edilir. Faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan teknolojik kaynaklar ve özelliklerin sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi için iş analizi ve süreç analizi çalışmaları yapılmalıdır. Analiz sonucunda mevcut durum ile olması gereken durum arasında fark tespit edildiğinde buna ilişkin iyileştirme önerileri raporlanır. İyileştirme önerilerinin çok sayıda olması durumunda stratejik plan dönemi için önceliklendirme yapılır.

Analizlerde teknolojik kaynaklar tablosu, Üniversitenin kullandığı programlar, yazılımlar gibi tablo ve istatistiklerden yararlanılmalıdır.

TABLO 11. TEKNOLOJİ VE BİLİŞİM ALTYAPISI ANALİZİ (DOLDURULACAK TABLO)

Tespitler / Sorun Alanları	NE YAPILMALI?

E) Mali Kaynak Analizi

Mali kaynak analizinin temel amacı, üniversitenin 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 yararlanılır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise üniversite tarafından tahmin edilir. Ayrıca, üniversitenin stratejik plan döneminde amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için finansmanı dış kaynaklardan (örneğin AB fonları, dış krediler vb.) sağlanan proje ve faaliyetlerinin bulunması durumunda bu kaynaklar da dikkate alınır.

Analizlerde bütçe gelirleri tablosu, diğer finansman kaynakları tablosu, bütçe ödenek ve harcamaları gibi tablo ve istatistiklerden yararlanılmalıdır.

TABLO 12. MALİ KAYNAKLAR ANALİZİ (DOLDURULACAK TABLO)

Tespitler / Sorun Alanları	NE YAPILMALI?

8. Akademik Faaliyetler Analizi

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

Akademik faaliyetler analizi güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ile **güçlü ve zayıf yönler kapsamında kıyaslamalar yapılmasıyla** gerçekleştirilir. Bu analiz gerçekleştirilirken öncelikle üniversitenin akademik faaliyet alanlarına yönelik güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Üniversitenin bu faaliyet alanlarına yönelik güçlü yönlerinden nasıl yararlanacağı ve zayıf yönlerini nasıl iyileştireceğine yönelik **çözüm önerileri** geliştirilirken üniversite, **diğer üniversitelerle kıyaslama çalışmasını yürütür**. Bu kıyaslama çalışması üniversitenin vizyonu ve sektöre ilişkin performans kriterleri dikkate alınarak gerçekleştirilir.

CEVAPLANMASI GEREKEN SORULAR

- ✓ Her bir faaliyet alanında (eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı) **iç çevreden kaynaklı güçlü ve zayıf yönlerimiz nelerdir?** Zayıflıklarımızı gidermek ve güçlü yönlerimizi daha da kuvvetlendirmek için neler yapılmalıdır?
- ✓ Üniversitenin temel faaliyetlerini aksatan veya performansını düşüren hususlar ile bunların giderilmesine yönelik alınması gereken önlemler nelerdir?
- ✓ **Yükseköğretim sektörü ortalamaları esas alındığında temel faaliyet alanlarında üniversitenin yeri nedir ve nasıl geliştirilebilir?**
- ✓ Temel faaliyet alanlarında **üniversitenin algı ve itibar düzeyi nedir ve nasıl geliştirilebilir?**

TABLO 13. AKADEMİK FAALİYETLER ANALİZİ TABLOSU (DOLDURULACAK)

Temel Akademik Faaliyet	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler/Sorun alanları	Ne yapmalı
EĞİTİM-ÖĞRETİM	1. 2. 3.		
ARAŞTIRMA			
GİRİŞİMCİLİK			
TOPLUMSAL KATKI			

4 Çalışma Ekibi tarafından doldurulacaktır.

9. Yükseköğretim Sektörü Analizi

Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur:

A) Sektörel Eğilim Analizi

Yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmaya imkân sağlar. Eğilim analizinin amacı, dış çevredeki değişimlerle uyumlu olarak üniversite içerisinde hangi değişimlere gidilmesi gerektiğini belirleyerek üniversiteyi bu anlayış çerçevesinde yönetmektir. Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanır. PESTLE analizinde altı konuya odaklanılır:

Pestle Analizinin Bileşenleri

Politik etkenler: Hükümet politikaları, sektör politikası, yükseköğretim alanında reformlar, paydaşların ve baskı gruplarının lobi faaliyetleri vb.

Ekonomik etkenler: Uluslararası ve yerel ekonomik eğilimler, bütçe politikası, enflasyon ve faiz oranları, sektördeki büyüme, eğitim teşvikleri vb

Sosyokültürel etkenler: Demografik eğilimler, norm ve değerler, vatandaşların üniversiteyle ilgili görüşleri vb. Teknolojik etkenler: Yeni teknolojiler, mevcut teknolojilerin olgunlaşması ya da güncelliğini yitirmesi, Ar-Ge, bilgi ve iletişim vb

Yasal etkenler: Ulusal ve uluslararası mevzuat, mevzuat değişiklikleri ve yeni mevzuat çalışmaları; iş, sağlık, güvenlik ve eğitim gibi sektörel düzenlemeler vb.

Çevresel etkenler: Çevresel ve ekolojik düzenlemeler, uluslararası anlaşmalar ve protokoller, çevresel sürdürülebilirlik vb.

Yükseköğretim sektöründe hangi önemli eğilimler üniversiteyi vizyonuna yaklaştırmaya imkân sağlayacak fırsatlar olarak ortaya çıkmaktadır?

Hangi önemli eğilimler üniversiteyi vizyonuna yaklaşmayı engelleyecek tehditler olarak ortaya çıkmaktadır?

TABLO 14. SEKTÖREL EĞİLİM İÇİN PESTLE ANALİZİ (Her Grup Tarafından Ayrıca Doldurulacak Tablo)

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik				
Ekonomik				
Sosyokültürel				
Teknolojik	Dijital teknolojilerdeki gelişmelerle yeni meslek ve iş yapış biçimleri ortaya çıkmaktadır.	X		- Ders planlarının yeni meslek alanlarına uygun olarak güncellenmesi - Personelin teknolojik araçları kullanma becerisinin artırılması
Yasal				
Çevresel				

Tablo için üst politika belgelerindeki **Yükseköğretim alanını ilgilendiren** durum tespitleri ve sorunlardan yararlanılabilir.

B) Sektörel Yapı Analizi

Her sektör belirli yapısal güçlerden oluşur. Yükseköğretim sektörü açısından bakıldığında yapısal güçler şu şekilde sıralanabilir:

- ☐ Rakipler (Diğer üniversiteler)
- ☐ Paydaşlar (Öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK'lar vb.)
- ☐ Tedarikçiler (Üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar)
- ☐ Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar (Milli Eğitim Bakanlığı, YÖK, akreditasyon kuruluşları)

Sektör yapısını oluşturan bu dört güç, sektörün performansını ortaklaşa belirler. Söz konusu güçler dikkate alınarak üniversitenin stratejilerini geliştirmesi, başarısını önemli ölçüde etkiler.

Üniversiteler sektörel yapı analiziyle söz konusu güçleri fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlar.

- ✓ Yükseköğretim sektörü yapısını hangi güçler etkiliyor? Bunlara karşı nasıl güçlü bir konum geliştirilebilir?

- ✓ Rakipler kimlerdir, neden rakip olarak algılanmaktadır, rakiplerdeki değişimler nelerdir ve bunlara karşı ne tür tedbirler düşünölmektedir?
- ✓ Fırsatlardan yararlanabilmek veya tehditleri bertaraf edebilmek için neler yapılmalıdır?

TABLO 15. SEKTÖREL YAPI ANALİZİ (Her Grup Tarafından Ayrıca Doldurulacak Tablo)

Sektörel Güçler	Tespitler (etkenler/sorunlar)	Üniversiteye Etkisi		Ne Yapmalı ?
		Fırsatlar	Tehditler	
Rakipler	Yeni açılan vakıf üniversitesi sayısında artış olması	X		- İşbirliği olanaklarını artırmak
Paydaşlar				
Tedarikçiler				
Düzenleyici/ Denetleyici Kuruluşlar				

10. GZFT ANALİZİ

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, üniversitenin ve üniversiteyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. **Üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri kuruluş içi analiz ile durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditleri ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak tespit edilir.**

Bu yaklaşım, planlama yapılırken üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye yardımcı olur. Bu analiz, stratejik planlama sürecinin diğer aşamaları için temel teşkil eder.

TABLO 16. GZFT ANALİZİ (HER GRUP TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR)

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler

Durum analizi kapsamında yapılan diğer çalışmaların sonuçlarından, fırsatlar ve tehditler ise yükseköğretim sektörü analizi sonuçlarından yararlanılarak düzenlenir.