



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI



STRATEJİK PLAN
(2007 - 2011)



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI
STRATEJİK PLANI
(2007-2011)**

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI**

Web: www.sgdb.hacettepe.edu.tr

e-mail: sgdb@hacettepe.edu.tr

Tel: (0312) 305 10 09

Faks: (0312) 311 79 06

Ankara – 2007



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Sayı : B.30.2.HAC.0.70.82.00/
Konu : Stratejik Plan hk.

REKTÖRLÜK MAKAMINA

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. ve 60. maddeleri ile Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe dayanılarak hazırlanan Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Stratejik Planı (2007-2011) ilişikte sunulmuştur.

Olurlarınıza saygılarımla arz ederim.

Murat KARAAGAC

Strateji Geliştirme Daire Başkanı

Uygun Görüşle Arz Ederim
24.04/2007

Prof. Dr. Erol BELGİN
Genel Sekreter Vekili

OLUR
24.04/2007

Prof. Dr. Tunçalp ÖZGEN
Rektör

EKLER :
Ek-1: Stratejik Plan (2007-2011)

İÇİNDEKİLER

1. SUNUŞ	11
2. STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI	13
3. DURUM ANALİZİ	15
3.1. Tarihçe.....	15
3.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi.....	16
3.4. Paydaş Analizi	24
3.5. Kurum İçi Analiz ve Çevre Analizi	28
3.5.1 Kurum İçi Analiz.....	30
Örgütlenme	30
Fiziki Durum.....	32
Mali Kaynaklar Analizi	34
İnsan Kaynakları Analizi.....	35
GZFT Analizi	39
Güçlü Yönler	41
Zayıf Yönler:.....	43
3.5.2 Çevre Analizi.....	45
Fırsatlar	45
Tehditler:.....	46
GZFT Matrisi ve Stratejiler.....	48
PEST Analizi	54
PEST Analizi (Politik)	55
PEST Analizi (Ekonomik)	57
PEST Analizi (Sosyal)	59
PEST Analizi (Teknolojik)	60
3.6. Varsayımlar	61

4. GELECEĞE BAKIŞ	62
4.1. Misyon, Vizyon ve Değerler	62
4.1.1. Misyon	62
4.1.2. Vizyon	62
4.1.3. Değerler	63
4.2. Amaç, Hedef ve Stratejiler	65
Stratejik Amaç 1: Üniversitemiz mali hizmetlerinin sunulmasında kaynakların etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik organizasyonel, teknolojik ve fiziki alt yapıyı güçlendirmek.....	68
Stratejik Amaç 2: Çalışanların bilgi ve becerilerini, memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmak, paydaşlarla ilişkileri ve işbirliğini güçlendirmek.	80
4.3. Maliyetler	86
4.4. Performans Göstergeleri ve Ölçme-Değerlendirme	89
5. EKLER	91
6. YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	106

TABLolar VE EKLER

Tablo 1 : Paydaş Etki / Önem Matris Tablosu.....	25
Tablo 2 : Paydaşlar Tablosu.....	26
Tablo 3 : Paydaş Analizi.....	27
Tablo 4 : Fiziki Durum.....	33
Tablo 5 : Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Ödenek İcmali (YTL)	34
Tablo 6 : Personel Dağılımı.....	36
Tablo 7 : Güçlü ve Zayıf Yönler	40
Tablo 8 : Fırsatlar ve Tehditler	40
Tablo 9 : Güçlü Yönler.....	41
Tablo 10 : Zayıf Yönler	43
Tablo 11 : Fırsatlar.....	45
Tablo 12 : Tehditler	46
Tablo 13 : GF Stratejileri Analizi (Büyüme, Gelişme, Güçlenme Stratejileri)	50
Tablo 14 : ZT Stratejileri Analizi (Tasarruf, İhtiyat,Tedbir Stratejileri)	51
Tablo 15 : ZF Stratejileri Analizi (Stabilite, İstikrar Stratejileri).....	52
Tablo 16 : GT Stratejileri Analizi (Stabilite, İstikrar Stratejileri)	53
Tablo 17 : Politik ve Ekonomik	54
Tablo 18 : Sosyal ve Teknolojik	54
Tablo 19 : PEST Analizi (Politik).....	56
Tablo 20 : PEST Analizi (Ekonomik)	58
Tablo 21 : PEST Analizi (Sosyal)	59
Tablo 22 : PEST Analizi (Teknolojik).....	60
Tablo 23 : Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler	66
Tablo 24 : Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler	67
Tablo 25 : Maliyet Tablosu.....	86
Tablo 26 : Kaynak Tablosu.....	88

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Stratejik Planlama Yaklaşımı	14
Şekil 2 : Kurum İçi ve Çevre Analizi	28
Şekil 3 : Teşkilat Şeması.....	31
Şekil 4 : Personelin Cinsiyet Dağılımı	37
Şekil 5 : Personel Yaş Dağılımı	37
Şekil 6 : Personelin Eğitim Durumu	38
Şekil 7 : GZFT Analizi.....	48
Şekil 8 : GZFT Matrisi (Strateji Belirleme)	49
Şekil 9 : Performans Göstergeleri Dağılımı	89

EKLER

Ek 1 : Kanunlar (Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat).....	91
Ek 2 : Kanun Hükmünde Kararnameler.....	92
Ek 3 : Yönetmelikler.....	93
Ek 4 : Yönergeler	95
Ek 5 : Merkezi Yönetim Bilgi Sistemi Şeması.....	96
Ek 6 : Stratejik Plan Çalışmaları Katılımcı Listesi	97
Ek 7 : Performans Göstergeleri Ölçme-Değerlendirme Tablosu.....	98
Ek 8 : Performans Göstergeleri	105

1. SUNUŞ

Bilindiği üzere, 5018 sayılı **“Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”**nun 60. maddesinde belirtilen görevleri yürütmek üzere 5436 sayılı Kanunun 15. maddesi ile 01 Ocak 2006 tarihi itibarıyla kurulan Başkanlığımız, Stratejik Yönetim ve Planlama, Performans ve Kalite Ölçütlerini Geliştirme, Yönetim Bilgi Sistemi ve Mali Hizmetler fonksiyonlarını yürütmek üzere Bütçe ve Performans Programı Şube Müdürlüğü, Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol Şube Müdürlüğü ve Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Şube Müdürlüğü olarak teşkilatlanmıştır.

24 Mart 2001 tarih ve 24352 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan ve 24 Temmuz 2003 tarih ve 25178 Mükerrer sayılı Resmi Gazete’de revize edilmiş olan **“Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar”**ın 4/28. ve 4/29. Maddelerinde **“Mali Kontrol / Mali ve Bütçesel Hükümler”** başlıklı bölümlerinde Bütçe ve Muhasebe Sisteminin yeniden yapılandırılması çerçevesinde;

4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı **“2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı”** ile 01 Ocak 2004 tarihinden itibaren Analitik Bütçe uygulamasına geçilmiştir.

Bu defa, 24 Aralık 2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 5018 sayılı Kanunun 9. maddesinde **“Kurumların Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçe”** sistemine geçilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca 05 Temmuz 2003 tarih ve 525159 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan ve 2003/14 sayılı Yüksek Planlama Kurulunun **“2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı”** nda Üniversitemiz, stratejik plan çalışmalarında sekiz pilot kuruluştan biri olarak seçilmiş bulunmaktadır.

Üniversitemiz Senatosunun Ekim 2003’te Toplam Kalite Yönetiminin tüm Üniversiteye uygulanmasına karar vermesi ile Üniversitemiz ve birimleri stratejik plan ve performans esaslı bütçe çalışmalarına başlamışlardır.

Yüksek Planlama Kurulunun isabetli kararı uyarınca, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanan “**Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**” rehberliğinde, Üniversitemiz Stratejik Planına (2007-2011) uygun olarak Başkanlığımız Stratejik Planı (2007-2011) hazırlanarak Üniversitemiz Rektörlüğünün onayına sunulmuştur.

Yeni kurulan Başkanlığımız misyonu gereği görevlerini yerine getirirken, vizyonuna ulaşmak için; belirlenen amaç ve hedeflerini gerçekleştirmekte emin adımlarla ilerleyecektir.

Başkanlığımız Stratejik Planının hazırlanmasında, çalışmalarımızı olumlu yönde teşvik ederek yardımlarını esirgemeyen Üniversitemizin değerli yöneticilerine, Stratejik Planın hazırlanması için yoğun çaba sarf ederek katkılarını esirgemeyen Başkanlığımız personeline ve katkısı olan herkese şükranlarımı arz ederim.

Saygılarımla

Murat KARAĞAÇ
Strateji Geliştirme Daire Başkanı

2. STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI

Üniversitemiz Stratejik Planlama çalışmalarına, 10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesine ve Yüksek Planlama Kurulu'nun "2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Hazırlık Çalışmaları" konulu 2003/14 sayılı kararının 25. maddesinde belirtilen ve Üniversitemizin de içinde bulunduğu sekiz kuruluş tarafından pilot düzeyde gerçekleştirilmesine ilişkin kararına dayanarak, 1 Ocak 2004 tarihinde "Hazırlık Çalışmaları" düzeyinde başlanılmıştır.

Rektörlüğümüzün Ocak 2005 tarih ve 11/1713 sayılı yazısı ile belirlenen takvim dahilinde tabandan tavana doğru "Stratejik Plan Hazırlama Çalışmaları" başlatılmış, Üniversitemiz tüm birimlerinin ve bunlara bağlı alt birimlerinin stratejik planlarını belirlenen bir takvim çerçevesinde üst yönetime sunmaları istenmiştir. Bu çerçevede Başkanlığımız da Stratejik Plan hazırlama çalışmalarını başlatmıştır.

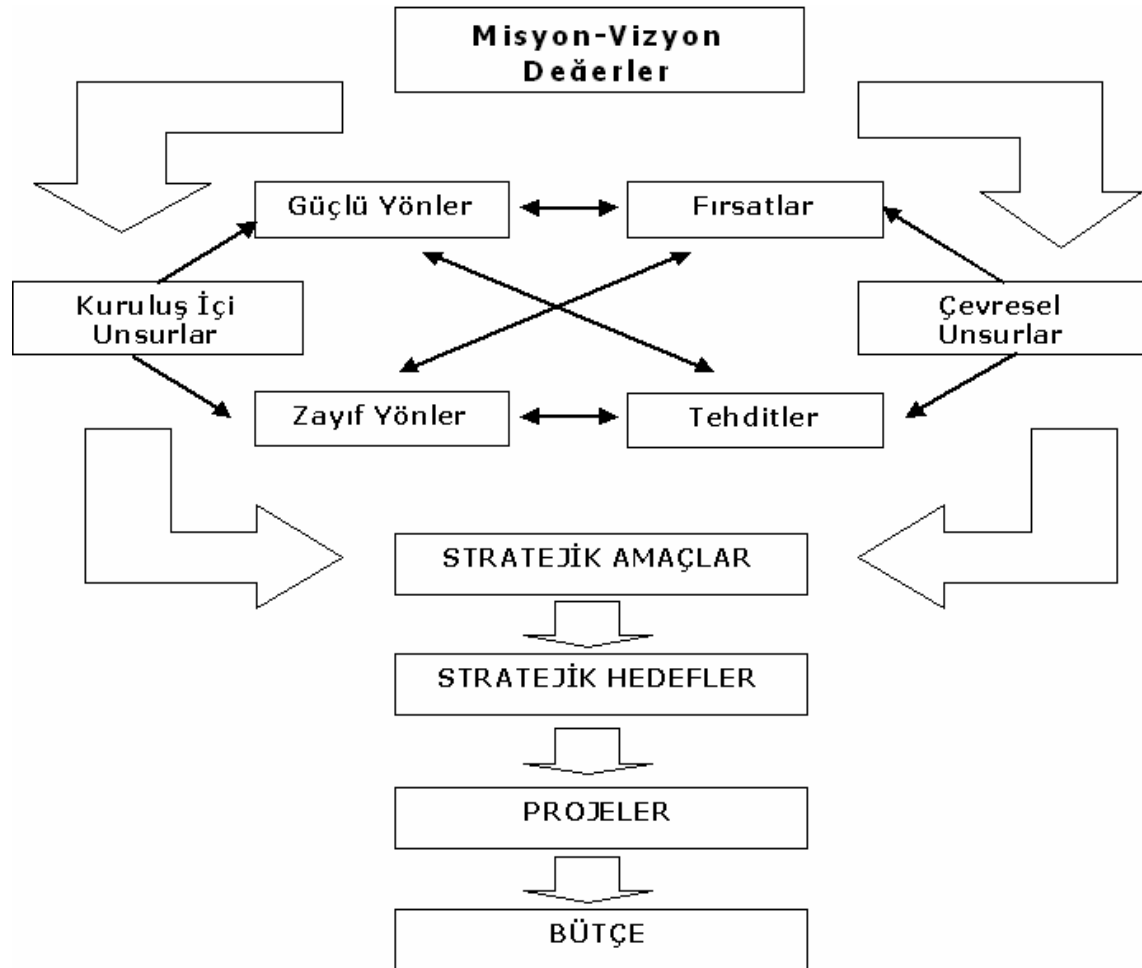
Başkanlığımız Stratejik Planı hazırlık çalışmaları kapsamında, 17 kişilik bir Stratejik Planlama Ekibi¹ oluşturulmuş, ilgili mevzuatlar çerçevesinde Üniversitemiz Merkez Yerleşkesinde bulunan Tıp Fakültesi amfilerinde, 15-22 Haziran 2006 tarihleri arasında yapılan bir dizi toplantı sonucunda Başkanlığımızın Misyonu, Vizyonu ve Değerleri belirlenmiştir.

7-10 Aralık 2006 tarihleri arasında Bartın İnkumu'nda, 20 Başkanlığımız personeli, 2 Mersin Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı personeli olmak üzere 22 kişiden oluşan Stratejik Planlama Ekibi (Ek 6) ile yapılan toplantılarda da, Başkanlığımız Stratejik Planının GZFT (SWOT) Analizi ve PEST Analizi yapılmış, Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Göstergeler belirlenmiş olup, Değerler tekrar gözden geçirilmiştir. (Şekil 1)

¹ 17 Kişilik SP. Ekibi: Murat KARAAĞAÇ, Nurgül AYHAN, Nesrin GÜÇLÜER, S. Sevtap BENLİ, Uzm.Berna GÜVENDİREN, Serpil AYDIN, Yasemin SALİHOĞLU, B. Elif DOĞAN, Naciye OYAR, Fikriye KURT, Neslihan ARSLANTÜRK, Birgül BİRDAL, Mustafa YILDIZ, Murat AVCU, Arzu İNCEÖZ, Özlem AŞNAZ, Murat HARMANCIK

Başkanlığımız Stratejik Planının hazırlanması sürecinde,

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından yayınlanan Stratejik Planlama Kılavuzu ve
- İlgili diğer mevzuat hükümleri çerçevesinde hazırlanmıştır.



Şekil 1 : Stratejik Planlama Yaklaşımı

3. DURUM ANALİZİ

3.1. Tarihçe

Hacettepe Tıp Fakültesi'nin başlangıcı sayılan Çocuk Sağlığı Kürsüsü 2 Şubat 1954 tarihinde Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi'ne bağlı olarak kurulmuştur. Hacettepe Üniversitesi, Çocuk Sağlığı Enstitüsü ve Hastanesi olarak 1957 yılında Hacettepe'de çalışmaya başlamış ve 1958 yılında da eğitim, öğretim, araştırma çalışmalarına ve kamu hizmeti vermeye başlamıştır. 1961 yılında Hacettepe'de Hemşirelik, Tıbbi Teknoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, 1962 yılında Beslenme ve Diyetetik alanlarında eğitim yapan Sağlık Bilimleri Yüksekokulu kurulmuştur. 1963 yılında ise Hacettepe Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesi haline getirilerek Temel Bilimler, Hemşirelik, Fizyoterapi-Rehabilitasyon, Tıbbi Teknoloji ve Sağlık Teknolojisi Yüksekokulları bu Fakülteye bağlı olarak yeniden örgütlenmiş ve ayrıca yine Tıp ve Sağlık Bilimleri Fakültesi'ne bağlı Diş Hekimliği Yüksekokulu kurulmuştur.

1965 yılında Hacettepe Üniversitesi eğitim kurumlarının koordinasyonunu sağlamak amacıyla Hacettepe Bilim Merkezi ve 1966'da Hacettepe Tıp Merkezi kurulmuş, aynı yıl Hacettepe Tıp Merkezi Hastanesi de hizmete girmiştir. Bu şekilde örgütlenen ve gelişen çekirdek kuruluşlar, 8 Temmuz 1967 tarih ve 892 sayılı kanunla Hacettepe Üniversitesi haline getirilmiş ve Tıp, Sağlık Bilimleri, Fen ve Sosyal Bilimler Fakülteleri ile eğitime başlamıştır. 1968 yılında Ev Ekonomisi Yüksekokulu kurulmuş ve 1969 yılında yüksekokul olarak kurulan Eczacılık ve Diş Hekimliği 1971 yılında fakülte haline getirilmiştir.

Daha sonraki yıllarda kurulan yeni bölümler ve fakültelerle büyüyen Üniversitemiz, ikinci yerleşkesini merkez yerleşkesine 20 km. uzaklıkta Beytepe Mevkiinde 1500 hektarlık alanda kurmuştur.

Üniversitemiz 1982 yılında kabul edilen 2809 Sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu kapsamında, bugün 11 Fakülte, 14 Yüksekokul, 1 Konservatuar, 13 Enstitü, 35 adet Araştırma ve Uygulama Merkezi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Hacettepe Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60. maddesinde sayılan görev ve hizmetleri yürütmek üzere 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 15. maddesine dayanarak 01/01/2006 tarihinde kurulmuştur. Başkanlığımız 26084 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2006/9972 karar sayısı ile Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğe uygun olarak iç yapısını oluşturmakta ve bu esaslar dahilinde hizmet vermektedir.

3.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Ek 1’de belirtilen kanun, Ek 2’de belirtilen kanun hükmünde kararname, Ek 3’te belirtilen yönetmelik ve Ek 4’te belirtilen yönergelerle de uygun olarak hizmetini sürdürmektedir.

Mali mevzuatın yeni olması ve sık değişmesi, bunlara ilişkin yönetmelik ve diğer mevzuatların zamanında çıkmaması Başkanlığımızın çalışmalarında GZFT Analizinde tehdit olarak da belirttiğimiz zorluklara neden olmaktadır. 5018 sayılı kanuna paralel yayınlanması gereken ve mevzuata aykırı kanunların revize edilmesi, yürürlükten kaldırılması veya değiştirilmesi gerekirken bazı kanunların (Örneğin 5018 sayılı kanuna paralel Sayıştay Kanunu) hala değişmediği görülmektedir.

Sonuç olarak mevzuatın yeni olması, sık değişmesi, kanuna bağlı yönetmelik ve diğer mevzuatların hala çıkmaması Başkanlığımız çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

3.3. Faaliyetler

Ülkemizin Avrupa Birliğine uyum sürecinde 1050 sayılı Kanunun yerine tüm hükümleri ile 01.01.2006 tarihinde yürürlüğe konulan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kaynaklarının tanımlanmış standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak üzere yetki ve sorumluluklar kamu idarelerine bırakılmıştır. Söz konusu yetki ve sorumluluklardan 5018 sayılı Kanunun “Mali Hizmetler Birimi” başlıklı 60. maddesinde belirtilen görevleri yerine getirmek üzere 5436 sayılı Kanunun 15. maddesine dayanılarak Üniversitemiz bünyesinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur.

5436 sayılı Kanunun 15. maddesinde sayılan stratejik yönetim ve planlama fonksiyonu, performans ve kalite ölçütleri geliştirme fonksiyonu, yönetim bilgi sistemi fonksiyonu yanında 5018 sayılı Kanunun 60. maddesi gereği;

- İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek,
- İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek,
- Mevzuatı uyarınca belirlenecek bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak,
- Bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile malî istatistikleri hazırlamak,
- İlgili mevzuatı çerçevesinde idare gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacaklarının takip ve tahsil işlemlerini yürütmek,
- Genel bütçe kapsamı dışında kalan idarelerde muhasebe hizmetlerini yürütmek,
- Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas alarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamak,

- İdarenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlara ilişkin icmal cetvellerini düzenlemek,
- İdarenin yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak,
- İdarenin, diğer idareler nezdinde takibi gereken malî iş ve işlemlerini yürütmek ve sonuçlandırmak,
- Malî kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak,
- Ön malî kontrol faaliyetini yürütmek,
- İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak,
- Malî konularda üst yönetici tarafından verilen diğer görevleri yapmak

gibi görevleri yerine getirmek için oluşturulan şube müdürlüklerimiz tarafından aşağıdaki faaliyetler yürütülmektedir.

3.3.1. Bütçe ve Performans Programı Şube Müdürlüğünün görevleri;

- Stratejik Plan ve Yıllık Performans Programına uygun olarak bütçenin hazırlanması

Bütçe; Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan “Bütçe Hazırlama Rehberi” ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından yayınlanan “Yatırım Programı Hazırlama Rehberi”nde belirtilen esas ve usuller doğrultusunda hazırlanır.

- Ödeneklere ait ayrıntılı harcama ve finans programı hazırlamak

Birimlerden Bütçe ve Performans Programı Şube Müdürlüğüne gelen harcama programı teklifleri konsolide edilerek, Üniversite bütçesine ait ayrıntılı harcama ve finansman programı hazırlanır. Bu programa uygun olarak ayrıntılı finansman icmal cetveli hazırlanarak Maliye Bakanlığına gönderilir.

- Bütçe işlemlerini gerçekleştirmek ve kayıtlarını tutmak

Bütçe işlemlerine ait kayıtlar elektronik ortamda tutulur, bütçe istatistiklerinde kullanılmak üzere dosyalanır.

- Yatırım programı hazırlıklarının koordinasyonu ve yıllık yatırım değerlendirme raporunun hazırlanması

Yatırım programı Resmi Gazetede yayımlandıktan sonra ödeneklerin Yatırım Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Kararda belirtilen süre ve esaslar doğrultusunda bütçe ödenek işlemleri açısından koordinasyonu sağlanır.

- Üniversite gelirlerini tahakkuk ettirmek

Kurumun öz gelirlerinin belirlenmesi ve tahsilinin yapılabilmesine ilişkin tahakkuk işlemleri bu birimde yapılır.

3.3.2. Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğünün görevleri;

- Stratejik Plan hazırlık çalışmaları

Üniversite harcama birimlerinin Stratejik Planları Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nın kamu kuruluşları için yayınladığı "Stratejik Planlama Kılavuzu"nda belirtilen kriterlere uygun olarak hazırlanan Üniversite harcama birimlerinin Stratejik Planları Başkanlığımızca konsolide edilerek Üniversite Stratejik Planı hazırlanır.

- Performans Programı hazırlık çalışmaları

Stratejik Planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturan performans programları Maliye Bakanlığınca belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde harcama birimleri tarafından oluşturulur. Harcama birimlerinin performans programları konsolide edilerek Üniversitenin idari performans programı hazırlanır.

- Üniversite faaliyet raporunun hazırlık koordinasyonu

Üniversite faaliyet raporu; harcama birimi faaliyet raporları, kesin hesap verileri ve değerlendirme raporları çerçevesinde, Üniversite faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde hazırlanıp üst yönetimin onayına sunulur.

- İstatistiki verilerin toplanması

Yönetim Bilgi Sistemi, birimlerden üçer aylık olarak gelen ve Üniversitemiz Stratejik Planının oluşumunda yararlanılacak olan istatistiki verilerin tasnifini ve analizini yapıp raporlar.

- Stratejik amaç ve hedefler ile performans amaç ve hedeflerinin değerlendirilmesinde kullanılacak verilerin tespiti

Stratejik amaç ve hedefler ile performans amaç ve hedeflerinin değerlendirilmesi ile ilgili usul ve esaslar Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve Maliye Bakanlığınca belirlenir. Strateji Geliştirme Kurulu ile beraber Üniversite stratejik göstergelerini belirler. Bu göstergelerle ilgili veriler Başkanlığımız tarafından birimlerden temin edilir.

- Yönetim Bilgi Sisteminin oluşturulması ve desteklenmesi

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelikte "Yönetim Bilgi Sistemine ilişkin hizmetleri yerine getirmek" bu Şube Müdürlüğünün görevleri arasındadır.

3.3.3. İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol Şube Müdürlüğünün görevleri;

- Taahhüt evrakı ve sözleşme tasarısının kontrolü

Harcama birimlerinin harcamayı gerektirecek taahhüt evrakı ve sözleşme tasarıları kanunla belirlenen miktarı aşması durumunda kontrole tabidir. Kontrole tabi taahhüt evrakı ve sözleşme tasarıları Başkanlıkça yapılan işlem sonucunda görüş yazısı ile harcama yetkilisine gönderilir.

- Ödenek aktarma işlemlerinin kontrolü

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu uyarınca Üniversite bütçesi içinde yapılacak aktarmalar harcama birimlerinin talebi üzerine İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol Şube Müdürlüğü tarafından kontrol edilir ve Rektörün onayına sunulur.

- Ödenek gönderme belgeleri

Ödenek gönderme belgelerinin düzenlenmesi ve ödenek kayıt ve dağıtım işlemlerine onay verilmesi anlamına gelen ön kontrol işlemlerinin yapılması ve uygun görüş verilmesi bu Şube Müdürlüğü tarafından yapılır.

- Kadro dağıtım cetvellerinin kontrolü

Cetveller 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve Kadro İhdas Serbest Bırakma ve Kadro Değişikliği ile Kadroların Kullanım Usul ve Esasları hakkında yönetmelik hükümleri çerçevesinde Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı ile uygunluk sağlandıktan sonra Başkanlıkça kontrol edilir.

- Seyahat kartı listelerinin kontrolü

Seyahat kartı verilecek personel listesi, harcama birimlerinin teklifi üzerine Başkanlık tarafından ilgili mevzuat ile Maliye Bakanlığının düzenlemelerine uygunluk ve bütçe ödeneğinin yeterliliği yönünden kontrol edilir.

- Geçici işçi pozisyonlarının kontrolü

Merkezi Yönetim ve Bütçe Kanununda belirlenen yetki çerçevesinde, geçici işçi pozisyon sayıları (adam/ay) aylar ve birimler itibariyle dağılımı kontrol edilir.

- *Seyyar görev tazminatı cetvellerinin kontrolü*

Harcama birimlerince teşkilat yapıları ve ihtiyaçlarına göre hazırlanan seyyar görev dağılımı listeleri, 6245 sayılı Harcırah Kanunu, ödenek durumu ve Maliye Bakanlığı tarafından vize edilen cetvellere uygunluk açısından incelenir.

- *Yan ödeme cetvellerinin kontrolü*

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile geçici 9.maddesi kapsamına giren idarelerde istihdam edilen devlet memurlarının işlemleriyle ilgili cetveller kontrol edilir.

- *Maliye Bakanlığı tarafından vize edilen sözleşme cetvelleri ve toplu sözleşmelerin ilgili kanunlarına uygunluk yönünden incelenmesi*

Bu sözleşmeler Başkanlıkça, Maliye Bakanlığı tarafından vize edilen cetveller ve tip sözleşme ile ilgili kanunlara, diğer mevzuata ve bütçelerinde öngörülen düzenlemelere uygunluk yönünden incelenir.

3.3.4. Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Şube Müdürlüğünün görevleri;

- **Gelir ve alacakların tahsili**

Şube Müdürlüğü, Muhasebe Yetkilileri aracılığıyla tarh ve tahakkuk edilerek tahsil edilebilir hale gelmiş gelir ve alacakları nakden veya mahsuben tahsil eder.

- **Gider ve Borçların Ödenmesi**

Gider ve borçlar Üst Yöneticinin onayı ile muhasebe yetkilisi tarafından hak sahiplerine ödenir.

- **Üniversite kesin hesabının hazırlanması**

Üniversite kesin hesabı bu Şube Müdürlüğü tarafından hazırlanarak Milli Eğitim Bakanı, Rektör ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından onaylanır ve Maliye Bakanlığına, Yükseköğretim Kurumuna ve TBMM Plan Bütçe Komisyonuna gönderilir.

- **Mali işlemlerin muhasebeleştirilmesi**

Muhasebeleştirme işlemleri bu Şube Müdürlüğü tarafından Üniversitemizin tabi olduğu Merkezi Yönetim Muhasebe Yönetmeliğinde belirtilen muhasebeleştirme belgeleri ve hususları çerçevesinde yapılır.

- **Taşınır ve taşınmazların kaydının tutulması**

Mevzuata göre tutulan taşınır ve taşınmazların kayıtları Üniversite bazında konsolide edilir ve taşınmaz kayıtları da eklenerek icmal cetvelleri hazırlanır.

- **Mali istatistiklerin hazırlanması**

Üniversitemiz mali istatistiklerinin hazırlanmasına dayanak teşkil eden istatistiki bilgiler bu Şube Müdürlüğü tarafından hazırlanarak Maliye Bakanlığına gönderilir.

- **Mali işlemlerin raporlanması**

Tüm rapor, cetvel ve belgeler hazırlandıktan sonra bir örneği harcama birimleri tarafından Başkanlığımıza gönderilir.

3.4. Paydaş Analizi

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Başkanlığımızın etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması Stratejik Planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Paydaş Analizi ile kamu kurumlarının ürün ve hizmetlerini kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda yeniden şekillendirmeleri hedeflenmiştir. Kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle Durum Analizi kapsamında Paydaş Analizinin yapılması Başkanlığımız için önem arz etmektedir.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu yada olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile müşteriler (yararlanıcılar) olarak sınıflandırılmıştır.

İç Paydaşlar: Başkanlığımızdan etkilenen veya Başkanlığımızı etkileyen Başkanlık içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Başkanlık çalışanları, yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Başkanlığımızdan etkilenen veya Başkanlığımızı etkileyen Başkanlık dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Başkanlık faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Müşteriler (Yararlanıcılar): Başkanlığımızın ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

Ayrıca paydaşlar, sunulan ve alınan ürün ve hizmetlerin niteliğine ve beklentileri karşılayabilme kabiliyetine göre, Tablo 2'deki gibi "**Temel Ortak**", "**Stratejik Ortak**" ve "**Hizmet Alanlar**" şeklinde gruplandırılmıştır.

Stratejik Plan Ekibi ilk önce paydaşlarımızı belirlemiş, sonrasında ise Başkanlığımızda yapılan iş ve işlemleri etkileyebilme gücü ve bu iş ve işlemlerden etkilenme derecesine göre paydaşların önem sıralaması yapmıştır.

Paydaş Etki/Önem Matrisi Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Tablo 1’de gösterilen Etki/Önem Matrisinden yararlanılmıştır. Bu matrisle etki (zayıf ve güçlü), paydaşın Başkanlığımızın faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü; önem ise Başkanlığın paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliğin belirlenmesinde kullanılmıştır. (Tablo 2)

Tablo 1 : Paydaş Etki / Önem Matris Tablosu

Önem / Etki	Zayıf	Güçlü
Önemsiz	İzle	Bilgilendir
Önemli	Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et	Birlikte çalış

Paydaş Analizi kapsamında, Başkanlığımızın sunduğu ürün/hizmetlerle bunlardan yararlananlar ilişkilendirilmiş, böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı ortaya konulmuştur. Tablo 3’te paydaşların ilgili olduğu ürün/hizmetler bir arada ve her bir ürün/hizmetin hangi paydaşları ilgilendirdiği gösterilmiştir.

Tablo 2 : Paydaşlar Tablosu

Paydaşlar	İç Paydaş/ Dış Paydaş/ Müşteri	Neden Paydaş	Önceliği
Rektörlük	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte çalış
Üniversitemiz Birimleri	İç Paydaş/ Müşteri	Temel Ortak	Birlikte çalış
Öğrenciler	İç Paydaş/ Müşteri	Hizmet Alanlar	Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et
Çalışanlar	İç Paydaş/ Müşteri	Temel Ortak	Birlikte çalış
İç Denetim Birimi	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte çalış
YÖK	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte çalış
Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte çalış
Sayıştay	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte çalış
DPT	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte çalış
Hazine Müsteşarlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte çalış
Sosyal Güvenlik Kurumları	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte çalış
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	Bilgilendir
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte çalış
Kural Koyucular	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte çalış
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte çalış
TÜBİTAK	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et
Bankalar	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et
Gümrük Müsteşarlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	İzle
Yerel Yönetimler	Dış Paydaş	Temel Ortak	Bilgilendir
Diğer Kamu Kuruluşları	Dış Paydaş	Temel Ortak/ Stratejik Ortak	Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et
Basın İlan Kurumu	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	İzle
Tedarikçiler	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Sendikalar	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	İzle
Sivil Toplum Örgütleri	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	İzle
Kiracı (Müstecir)	Dış Paydaş/ Müşteri	Hizmet Alanlar	Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et

Tablo 3 : Paydaş Analizi

Faaliyetler																												
Paydaşlar	Bütçe ve Performans					Stratejik Yönetim ve Planlama						İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol								Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama								
	Bütçenin Hazırlanması	Ayrıntılı Harcama ve Finans Programı Hazırlanması	Bütçe İşlemleri	Yatırım İşlemleri	Geçir Tahakkuk İşlemleri	Stratejik Planın Hazırlanması	Performans Programının Hazırlanması	Üniversite Faaliyet Raporunun Hazırlanmasında Koordinasyon	İstatistik Verilerin Depolanması	Hedef ve Amaç Değerlendirilmesinde Kullanılacak Verilerin Tespit Edilmesi	Yönetim Bilgi Sistemi Oluşturulması ve Desteklenmesi	Ödenc Giderme Belgelerinin Düzenlenmesi	Tahakkuk Evrakı ve Sözleşme Tasarısının Kontrolü	Ödenc Alkarma İşlemlerinin Kontrolü	Kadro Dağılım Cetvellerinin Kontrolü	Seyahat Kartı Listesinin Kontrolü	Geçici İşçi Pozisyonlarının Kontrolü	Seyyar Görev Tazminatı Cetvellerinin Kontrolü	Yan Ödeme İşlemlerinin Kontrolü	MB. Tarafından Vize Edilen Söz. Cetv. ve Toplum Sözleşmelerinin İzgisi	Mali İşlemlerin Muhasebe İşlemleri	Geçir ve Alacakların Tahsili	Üniversite Kesin Hesabının Hazırlanması	Gider ve Borçların Ödenmesi	Mali İstatistiklerin Hazırlanması	Tasarruf ve Taahhütlerin Kaydının Tutulması	Mali İşlemlerin Raporlanması	
Rektörlük	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Üniversitemiz Birimleri	✓	✓	✓	o	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	o	o	✓	o	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Öğrenciler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Çalışanlar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
İç Denetim Birimi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
YÖK	✓	✓	o	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Maliye Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sayıştay	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DPT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hazine Müsteşarlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sosyal Güvenlik Kurumları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Milli Eğitim Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kamu İhale Kurumu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kural Koyucular	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sağlık Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tübitak	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bankalar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gümrük Müsteşarlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yerel Yönetimler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Diğer Kamu Kuruluşları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Basın İlan Kurumu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tedarikçiler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sendikalar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sivil Toplum Örgütleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kiracı (Müstecir)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	Tümü																										
	o	Bazıları																										

3.5. Kurum İçi Analiz ve Çevre Analizi

Çevre Analizi, planlamanın her aşamasına kaynak teşkil etmesi açısından bir kurumun stratejik yönetim sürecinde önemli yer tutmaktadır. (Şekil 2)

Bir organizasyonun çevresi iki yönden incelenebilir:

1. Kurum İçi Analizi

1.a Güçlü Yönler

1.b Zayıf Yönler

2. Çevre Analizi

2.a Mikro dış çevre: (Müşteriler, toptancılar, rakipler gibi)

2.a.1 Fırsatlar

2.a.2 Tehditler

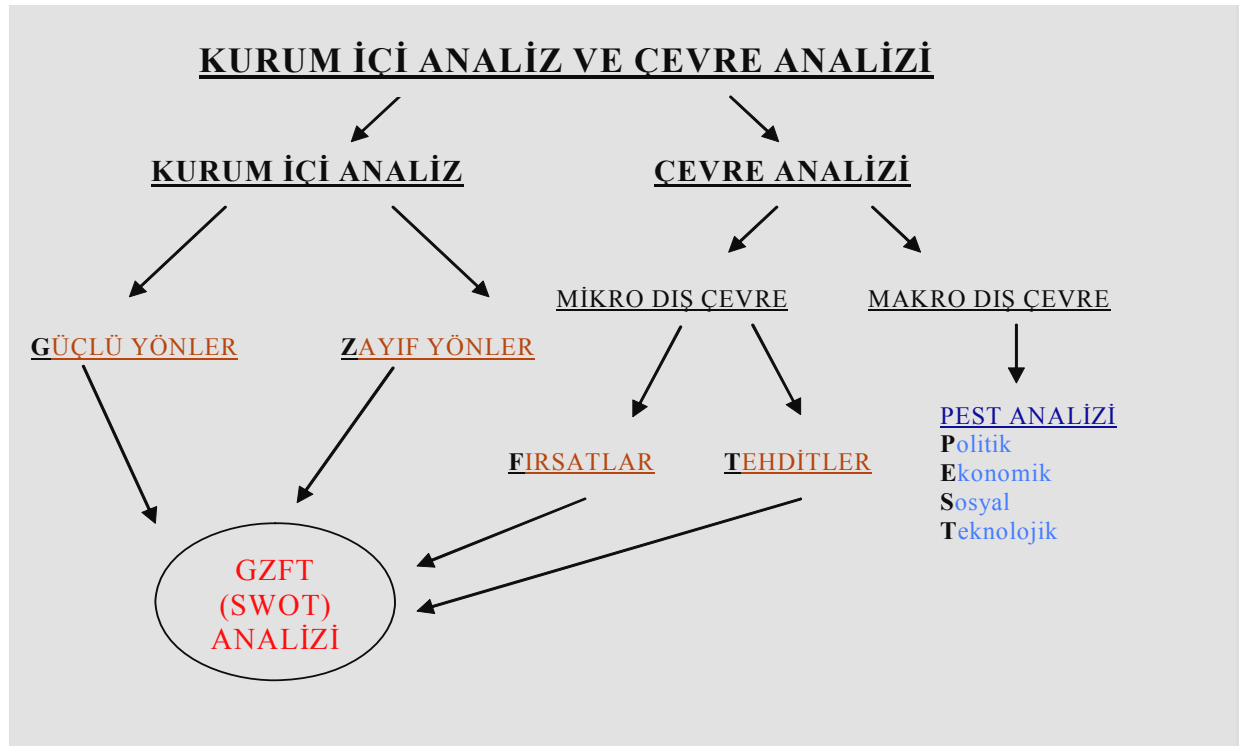
2.b Makro dış çevre: (PEST faktörleri)

2.b.1 Politik (Siyasal, yasal)

2.b.2 Ekonomik

2.b.3 Sosyo-kültürel

2.b.4 Teknolojik



Şekil 2 : Kurum İçi ve Çevre Analizi

PEST Analizi, her kurumu etkileyen makro dış çevreyi analiz eder. Piyasanın genel durumu ve iş potansiyeli hakkında bilgi verir. PEST adı dış çevredeki Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik faktörlerinin baş harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşmaktadır. Bu faktörler genellikle kurumun kontrolü dışında gelişir ve kurum için fırsatlar veya tehditler oluştururlar.

PEST Analizi genel olarak, dış çevrenin durumunu inceler ve açıklar. GZFT Analizi ise bir kurumun rekabet gücünü ölçer ve içinde bulunduğu durumu gösterir. GZFT Analizi, bir kurumun iç çevresi ile mikro dış çevresini bir arada ölçen bir analizdir.

3.5.1 Kurum İçi Analiz

Örgütlenme

Hacettepe Üniversitesinin yönetim ve organizasyonu 2547 sayılı yasa hükümlerine göre belirlenmiştir. Üniversitenin yönetim organları Rektör, Üniversite Senatosu ve Üniversite Yönetim Kuruludur.

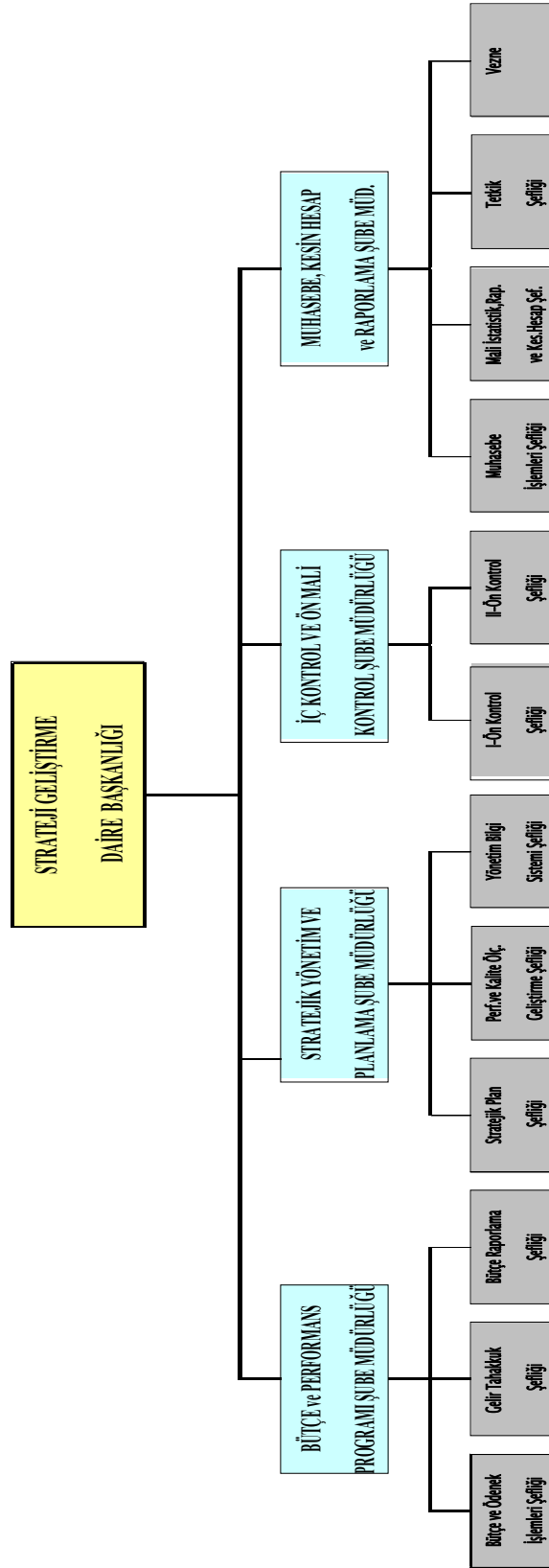
Üniversitemiz Rektörlüğüne bağlı, Başkanlığımız idari yapısı ise Şekil 3'te gösterilmiştir.

İdari yönetim örgütünün başında bir genel sekreter ve bağlı olarak genel sekreter yardımcıları, hizmetlerin gerekli kıldığı daire başkanları, şube müdürleri, danışmanlar, hukuk müşaviri, uzmanlar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memurlar ve diğer görevliler bulunmaktadır. Her fakültede dekana bağlı ve fakülte yönetim örgütünün başında bir fakülte sekreteri, enstitü müdürüne bağlı enstitü sekreteri ve yüksekokul müdürüne bağlı yüksekokul sekreteri bulunur. Ayrıca doğrudan üst yöneticiye bağlı iç denetçiler vardır.

5018 sayılı Kanunun 60. maddesindeki görevleri yürütmek üzere 5436 sayılı Kanunun 15. maddesiyle kurulan Başkanlığımız, Üniversitemizin sekiz Daire Başkanlığından birisi olup Üniversitenin stratejik yönetim ve planlama, performans ve kalite ölçütleri geliştirme, yönetim bilgi sistemi ve malî hizmetler faaliyetlerini yürütmek üzere;

- Bütçe ve Performans Programı Şube Müdürlüğü,
- Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü,
- İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol Şube Müdürlüğü ve
- Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Şube Müdürlüğü

olmak üzere dört alt birimden oluşur.



Şekil 3 : Teşkilat Şeması

Fiziki Durum

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı; Rektörlük binası içerisinde tahsis edilmiş bulunan 12 ofiste 48 personeli ile hizmet vermektedir. Personelimiz faaliyetlerini; 35 bilgisayar, 14 say2000i cihazı ve bilgisayarını ile 16 adet yazıcı ile gerçekleştirmektedir. (Tablo 4)

Fiziki durum tablosu (Tablo 4) incelendiğinde 48 personele 16 adet yazıcı düşmektedir. Bu da göstermektedir ki, yazıcı başına 3 personel düşmektedir. Ofislere bakıldığında ise 1 Daire Başkanı, 3 Şube Müdürü, sekreteryaya ve yardımcı hizmetliler ofisi çıkarıldığında 8 ofis kalmaktadır. Bu da göstermektedir ki 41 personele 8 ofis düşmektedir. Kapalı alanlara bakıldığında kişi başına 8,21 m²'lik alan düşmektedir.

Buna göre; yeni kurulmuş olan Başkanlığımızın hedefleri dikkate alındığında gerek teknik donanımın, gerekse çalışma alanlarının genişletilerek iyileştirmesi noktasında Başkanlığımızın desteklenmesi gerektiği görülmektedir.

Tablo 4 : Fiziki Durum

FİZİKİ DURUM

AÇIKLAMALAR	Kapalı Alan (m ²)			MAKİNA TEÇHİZAT								<i>Adet</i>
	Ofis (Adet)	Diğerleri (Adet)	Toplam (m ²)	Telefon	Faks	Bilgisayar	Say 2000i	Yazıcı	Fotokopi	Server	Güç Kaynağı	
Başkanlık	2		90	4	1	2		2				
Bütçe ve Performans Programı Şube Müdürlüğü	2		54	9		7		4				
Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü	2		54	7		4		3				
İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol Şube Müdürlüğü	3		136	11		5	7	3				
Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Şube Müdürlüğü	3	1	137	16		17	7	4				
Diğer (Depo, Temizlik Odası, Arşiv, Enerji Odası vb.)		4	72	1						4	2	
Koridor		1	150									
SGDB - TOPLAM	12	6	693	48	1	35	14	16	0	4	2	

Mali Kaynaklar Analizi

Üniversitemiz, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre 01/01/2006 tarihinden itibaren Özel Bütçeli Kuruluşlar içinde yer almıştır. Özel Bütçeli Kuruluşlar bu kanunda *“bir Bakanlığa bağlı veya ilgili olarak belirli bir kamu hizmetlerini yürütmek üzere gelir tahsil edilen, bu gelirlerden harcama yapma yetkisi verilen, kuruluş ve çalışma esasları özel kanunla düzenlenen kuruluşlar”* olarak tanımlanmıştır.

- 2007 yılı Merkezi Yönetim Bütçesinden özel bütçelerin aldığı pay 12.719.864.000.- YTL,
- Üniversitelere ayrılan pay 6.586.537.000.- YTL ,
- Üniversitemize ayrılan pay 292.147.000.- YTL,
- Üniversitemiz bütçesinden, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına için ayrılan ödenek ise 1.102.000.- YTL.’dir.

(Başkanlığımızın, Üniversitemiz içindeki payı %0,38’dir.)

Başkanlığımıza tahsis edilen bu ödeneğin;

- % 68,69’u Personel Giderlerine,
- % 16,79’u Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Prim Giderlerine,
- % 14,52’ si ise Mal ve Hizmet Alım Giderlerine ayrılmıştır.(Tablo 5)

Tablo 5 : Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Ödenek İcmali (YTL)

AÇIKLAMALAR	Bütçe Ödeneği	Tahmin	
	2007	2008	2009
Personel Giderleri	757.000	794.850	826.644
Sos. Kur. Devlet Primi Giderleri	185.000	194.250	180.180
Mal ve Hizmet Alım Giderleri	160.000	167.197	173.044
Genel Toplam	1.102.000	1.156.297	1.179.868

İnsan Kaynakları Analizi

Sürekli kurumsal gelişim modelinde stratejik yönetim gibi insan kaynakları yönetimi de kurum başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Bir kurumun stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde organize edebilmesi gerekir. Bunun için de çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun alanlarda istihdam edilir ve bu alanlarda yükselmelerine olanak sağlanır. Üniversitemiz, genel personel politikası ve ücret politikası gibi çalışanlarının hareket alanlarını kısıtlayan bazı faktörleri göz önünde bulundurarak, insan kaynaklarını nasıl geliştirebileceğini sürekli olarak sorgular ve bu doğrultuda çağdaş tekniklerden yararlanır.

Başkanlığımız çalışanlarının gözünde kurum imajının, çalışma ortamının ve yönetimin değerlendirildiği, çalışanların kişisel beceri ve motivasyonlarının geliştirilmesine ve kuruluştaki katılımlarına ilişkin olarak memnuniyetlerinin ölçüldüğü anketler yapılması planlanmaktadır. Bu tip memnuniyet anketleri, insan kaynaklarının doğru olarak yönlendirilmesinde yol gösterici olacaktır.

Başkanlığımız 01/01/2006 tarihi itibarıyla 29 personel ile görevine başlamış olup, bu personelin 10'u Üniversite personeli, 19'u Maliye Bakanlığı Bütçe Dairesi Başkanlığı (görevli) personelinden oluşmaktaydı. Başkanlığımız 31/12/2006 tarih itibarıyla 1 Daire Başkanı, 3 Şube Müdürü, 4 Şef, 2 Mali Hizmetler Uzmanı, 1 Uzman-İstatistikçi, 4 Bilgisayar İşletmeni, 29 Memur, 2 Sözleşmeli ve 2 Yardımcı Hizmetli olmak üzere toplam 48 personel (2'si *Bütçe Dairesi Başkanlığından görevlendirilmiş personel*) ile hizmet vermektedir (Tablo 6).

04/03/2006 tarih ve 26098 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 2006/10103 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 5436 sayılı Kanunla ihdas edilen Mali Hizmetler Uzmanı ve Mali Hizmetler Uzman Yardımcılarının 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye bağlı cetvelde Üniversitemize 10 Mali Hizmetler Uzmanı ve 5 Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı kadrosu tahsis edilmiştir.

Başkanlığımıza 2006 yılında 5 Mali Hizmetler Uzmanı atanması gerekirken, kamu kurumları arasındaki ücret eşitsizliği nedeniyle ancak 2 Mali Hizmetler Uzmanı kadrosu doldurulabilmiştir.

Boş olan Mali Hizmetler Uzmanı ve Mali Hizmetler Uzman Yardımcılığı görevlerine atama yapıldığında uzman personel eksikliğimizin de giderilmesiyle Başkanlığımız hizmetlerini daha da ileriye götüreceğimize inanmaktayız.

Tablo 6 : Personel Dağılımı

PERSONEL DAĞILIMI

Adet

İSTİHDAM ŞEKLİ	SGDB. TOPLAM			Strateji Gel. Dai. Bşk.			Bütçe ve Perf. Prog. Şube Müdürlüğü			Stratejik Yön. ve Plan. Şube Müd.			İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol Şube Müd.			Muhasebe, Kesin Hes. ve Rap. Şb. Müd.		
	D	B	T	D	B	T	D	B	T	D	B	T	D	B	T	D	B	T
Daire Başkanı	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Şube Müdürü	3	1	4	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1
Şef	4	(8)	4	0	0	0	2	(1)	2	0	(3)	0	2	0	2	0	(4)	0
Mali Hizmetler Uzmanı	2	8	10	0	0	0	0	2	2	0	1	1	0	5	5	2	0	2
Mali Hizmetler Uzman Yard.	0	5	5	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	2	2	0	1	1
Uzman-İstatistik	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Bilgisayar İşletmeni	4	0	4	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Memur	28	0	28	3	0	3	4	0	4	4	0	4	7	0	7	10	0	10
Memur (Veznedar)	1	1	2	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	1	1	2
Sözleşmeli Personel	2	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Yard. Hizmetli	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	48	15	63	6	0	6	10	3	13	6	2	8	9	8	17	17	2	19

D:Dolu B:Boş T:Toplam

Not-

1:

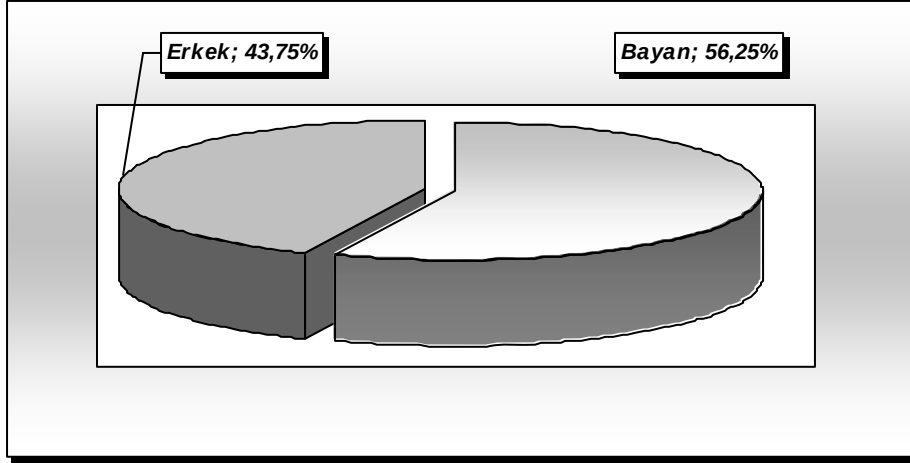
Not-2:

Parantez içi toplama dahil değildir. Mevcut kadro içinden atama yapılacaktır.

Kadro dağılımı Başkanlığımız iş yükü dikkate alınarak, bu kadro yapısı Başkanlığımız

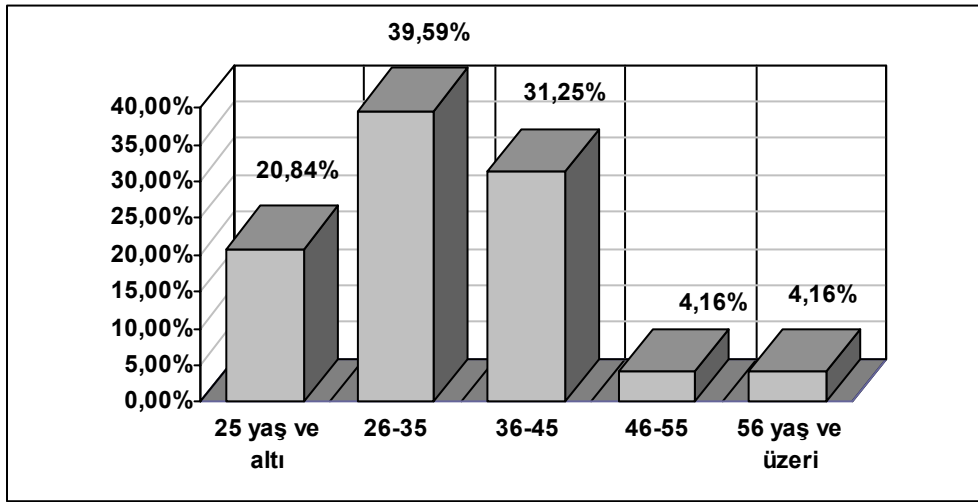
tarafından tespit edilmiştir.

Başkanlığımız personelinin 27'si bayan, 21 ise erkek personelden oluşmaktadır. Şekil 4'te görüldüğü gibi cinsiyetlerin yüzdelik dağılımına bakıldığında; % 56,25' ini bayan personel oluştururken % 43,75' ini erkek personel oluşturmaktadır.



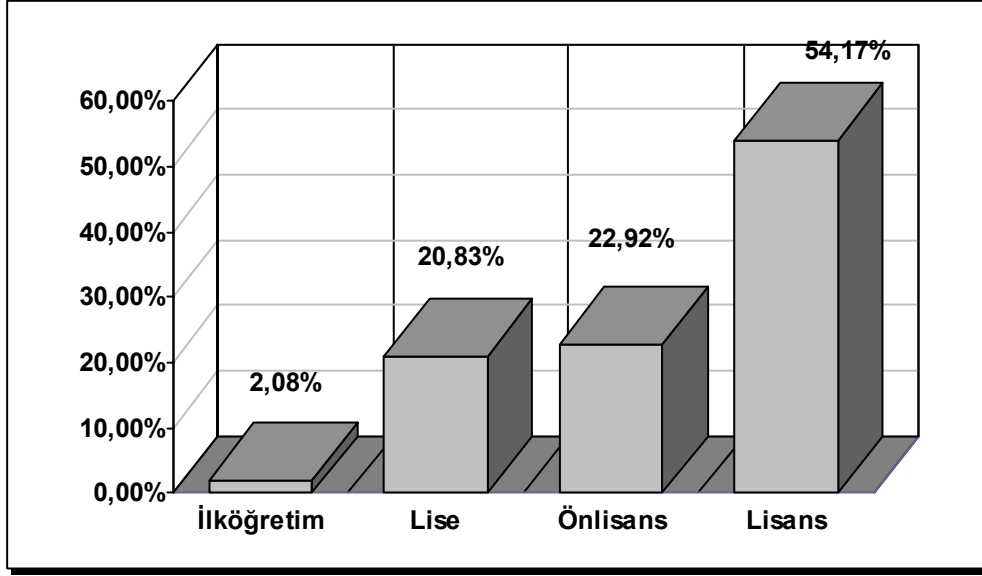
Şekil 4 : Personelin Cinsiyet Dağılımı

Personelin yaş dağılımına bakıldığında ise; 25 yaş ve alt grubunda 10 personel, 26-35 yaş aralığında 19 personel, 36-45 yaş aralığında 15 personel, 46-55 yaş aralığında 2 personel ve 56 yaş ve üzeri grupta ise 2 personel olmak üzere toplam 48 personel çalışmaktadır. Bu da ; genç çalışan personelin istihdam etmesi ve kısa dönemde emekli olacak personelin az olması kısa ve orta vadede personel sıkıntısı yaşamayacağımızın bir göstergesidir (Şekil 5).



Şekil 5 : Personel Yaş Dağılımı

Başkanlığımız personelinin eğitim durumlarına bakıldığında ise ; %2,08'i ilköğretim, % 20,83'ü lise, %22,92'si ön lisans ve % 54,17'si ise lisans mezunudur (Şekil 6). Şekilde de görüldüğü gibi lisans mezunu çalışanlarımızın % 54,17 olması hizmetlerin üst düzeyde gerektiği gibi verilmesi ve Başkanlığımız Stratejik Planın uygulanmasında olumlu etki yapması kaçınılmazdır.



Şekil 6 : Personelin Eğitim Durumu

2006 yılında Başkanlığımız personelinin büyük kısmına Muhasebe, Analitik Bütçe ve Stratejik Planı kapsayan hizmet içi eğitim verilmiştir.

GZFT Analizi

(Güçlü ve Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi)

Bu analiz genel olarak, kuruluşu bulunduğu çevrenin içinde sistematik olarak inceler. Kuruluşun **güçlü** ve **zayıf yönleriyle**, dışsal etkilerden kaynaklanan **fırsatları** ve karşı karşıya olduğu **tehditleri** belirlemede yardımcı olur.

Stratejik Planlama sürecinin ilk adımını oluşturan bu analiz, takip eden aşamalar için kaynak oluşturması ve rehberlik etmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Güçlü ve zayıf yönler belirlenirken kuruluşun örgüt yapısı, birimlerin görev ve yetkileri, örgüt içi değişiklikler, personel durumu, kurum kültürü, teknolojik altyapı ve mali durum gibi konular dikkate alınır.

Güçlü yönler kurumun belirlediği stratejik amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayan araçlardır. Zayıf yönler ise bu amaçlara ulaşmayı zorlaştırabilecek veya engel teşkil edebilecek hususlar olup, alınması gereken önlemleri belirlemede önemli rol oynar.

Fırsatlar, kurumun kontrolü dışında dış çevrede meydana gelen değişiklik ve gelişmelerden kuruma avantaj sağlaması muhtemel olan durumlardır.

Tehditler ise yine kurumun kontrolü dışında dış çevrede gerçekleşen ve kurumun çalışmalarını sekteye uğratabilecek dış faktörlerdir. Bunların uygun stratejiler izlenerek sınırlandırılması veya ortadan kaldırılması gerekir.

GZFT Analizi özet olarak, bir kurumun kendini tanıma çabası olup, gelişim için çıkılan yolda “**şu anda neredeyiz?**” sorusunun cevabını verir. Tüm bu bilgiler ışığında yapılan çalışmalar sonucunda, Başkanlığımızın GZFT Analizi aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

GZFT Analizi çalışmalarında, kurum içi analizi olarak güçlü ve zayıf yönler Tablo 7’de belirlenirken, mikro dış çevre analizi olarak da, fırsat ve tehditlere ilişkin dışsal değişimler ve temel eğilimler Tablo 8’de belirlenmiş, Başkanlığımıza olası tehditleri değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirme sonucunda ulaşılan etki derecesine göre önem sırasına konularak veriler; amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılmıştır.

Tablo 7 : Güçlü ve Zayıf Yönler

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
1. Öğrenmeye açık, özverili ve dinamik personele sahip olmak 2. Paydaşlarla iletişim ve koordinasyonun iyi olması 3. Olumlu imaj 4. Hacettepe Üniversitesine bağlı birim olması	1. Hizmet içi eğitimin yeterli olmaması 2. Teknolojik gelişmelere yeterli düzeyde imkan sağlanamaması 3. Çalışma koşullarının yeterli olmaması 4. Kurum içi iletişim yetersizliği 5. Yeni kurulmuş bir Başkanlık olmamız nedeniyle iş tecrübesindeki eksiklik 6. Sosyal aktivite eksikliği

Tablo 8 : Fırsatlar ve Tehditler

FIRSATLAR	TEHDİTLER
1. Üniversitemizin pilot kuruluş olarak seçilmesi 2. Üniversitemizin EUA değerlendirilme sürecine alınması 3. Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler	1. Nitelikli eleman temin zorluğu 2. Mevzuatın yeni olması ve sık revize edilmesi 3. Ülke ekonomisindeki istikrarsızlık 4. Hızlı gelişen teknoloji 5. Kamu personeli ücret eşitsizliği ve dengesizliği

Tablo 9 : Güçlü Yönler

SWOT ANALİZİ - Güçlü Yönler			Etki Değerlendirmesi				
	Temel Eğilimler	İlişki	Etkisi Çok Olumsuz	Etkisi Olumsuz	Etkisiz	Etkisi Olumlu	Etkisi Çok Olumlu
			-2	-1	0	1	2
Öncelik sıralaması	Öğrenmeye açık, özverili ve dinamik personele sahip olmak	Gelişim, güçlü örgüt yapısı ve örgüt kültürü					X
	Paydaşlarla iletişimin ve koordinasyonun iyi olması	Güçlü geri besleme ve önünü görebilme					X
	Olumlu imaj	Daha çok müşteri, daha çok mali destek, güvenilirlik				X	
	Hacettepe Üniversitesine bağlı birim olması	Daha hızlı ve sağlam adımlarla gelişme				X	

Güçlü Yönler

(Verimliliği arttıran içsel faktörlerdir.)

Öğrenmeye açık, özverili ve dinamik personele sahip olmak;

Başkanlığımız 1 Ocak 2006 tarihinde kurulmuştur. İşe başlama tarihi itibarıyla 19 Maliye Bakanlığı personeli (görevli) ve 10 Üniversite personeli olmak üzere 29 personel ile hizmet veren Başkanlığımız, yıl sonu itibarıyla 2 Maliye Bakanlığı personeli (görevli) ve 46 Üniversite personeli olmak üzere 48 personel ile hizmet vermektedir. Personel yapısındaki bu ciddi değişikliğe rağmen Başkanlığımız önceki kadro performansını yakalamayı başarmıştır.

Paydaşlarla iletişim ve koordinasyonun iyi olması;

Paydaşlardan alınan olumlu geri besleme ve işbirliğine devam etme eğilimi Başkanlığımızın çalışmalarına olumlu yönde etki etmektedir.

Olumlu imaj;

Başkanlığımız, danışmanlık hizmetleri başta olmak üzere verdiği tüm hizmetleri en iyi şekilde yerine getirmeye çalışan personeliyle iyi imajını güçlendirme gayreti içindedir. Ayrıca Üniversitemiz, sahip olduğu olumlu imaj sonucunda 1999 - 2003 yıllarında Analitik Bütçede olduğu gibi 2004 tarihinde Stratejik Plan ve Performans Esaslı Bütçeleme çalışmalarında da sekiz pilot kuruluş arasında tek üniversite olarak yer almaktadır. Burada Başkanlığımız üzerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine

getirmeye çalışmaktadır Bu çerçevede Üniversitemiz **“Daha ileriye, en iyiye”** ilkesine bağlılığıyla mükemmeliyetçi çalışmaları sonucunda Başkanlığımız; paydaşlarıyla olumlu ilişkiler kurma çabası içerisinde. Kurum içine ve kurum dışına verilen danışmanlık hizmetlerine bakıldığında, hizmet verdiğimiz kurum ve kişilerin çeşitliliği bu görevi en iyi şekilde yerine getirmiş olduğumuzun bir kanıtıdır bu da kurum içi ve kurum dışına taşan olumlu imajın bir göstergesidir.

Hacettepe Üniversitesine bağlı birim olması;

Hacettepe Üniversitesinin yüksek öğrenimde ve araştırmadaki başarısı ve seçkin yeri, kurumun bir parçası olan Başkanlığımızın güçlü yönlerinden biridir. Kurum personelinin işinde uzmanlığı Başkanlığın da daha hızlı ve sağlam adımlarla ilerlemesini desteklemesi açısından önemli bir güçtür.

Tablo 10 : Zayıf Yönler

SWOT ANALİZİ - Zayıf Yönler			Etki Değerlendirmesi				
	Temel Eğilimler	İlişki	Etkisi Çok Olumsuz	Etkisi Olumsuz	Etkisiz	Etkisi Olumlu	Etkisi Çok Olumlu
			-2	-1	0	1	2
Öncelik Sırası	Hizmet içi eğitim yeterli olmaması	Personelde uzmanlaşma ve yaptığı işin ciddiyetini anlama eksikliği	X				
	Teknolojik gelişmelere yeterli düzeyde imkan sağlanamaması	Yapılan işin kalitesini düşürücü etki eder	X				
	Çalışma koşullarının yeterli olmaması	Çalışma isteksizliği, hijyen faktör (ücret düzeyi, çalışma koşulları vs.) etkisi yüksek		X			
	Kurum içi iletişim yetersizliği	İşlerin mükerrer yapılması ya da hiç yapılmaması		X			
	Yeni kurulmuş bir Başkanlık olmamız nedeniyle iş tecrübesindeki eksiklik	Olumsuz gibi gözüksede kolaylıkla (eğitim ve destekle) güçlendirilebilir		X			
	Sosyal aktivite eksikliği	Kaynaşma ve iletişim için önemli		X			

Zayıf Yönler:

(Verimliliği düşüren içsel faktörlerdir.)

Hizmet içi eğitimin yeterli olmaması;

Yeni kurulan Başkanlığımızda Muhasebe, Analitik Bütçe ve Stratejik Plan ve Performans Programı hakkında hizmet içi eğitimi personelimizin bir kısmına verilebilmiştir. Yeni bir Başkanlık olmamız nedeniyle ve işlerin yoğunluğu, eğitim verecek personel eksikliği gibi nedenlerle hizmet içi eğitimin verilmesinde güçlükler yaşamaktayız. Bu durum yapılan bazı işlerin deneme-yanılma yoluyla öğrenilmesi, sorun ve aksaklıkların uzman görüşü alınmaksızın çözülmeye çalışılması gibi durumlar yarattığından personelde uzmanlaşmayı yavaşlatmaktadır. 2007 yılında bu sorunların giderilmesi için daha yoğun bir hizmet içi eğitim programı uygulanacaktır.

Teknolojik gelişmelere yeterli düzeyde imkan sağlanamaması;

Bazı mali kısıtlar nedeniyle Başkanlığımız çalışmalarında gerekli olan teknoloji alanındaki yatırımların yapılamaması, verim ve kalite anlamında kayıplara neden olmaktadır. (Örneğin Yönetim Bilgi Sistemi kurulamaması, makine ve teçhizatın tamamlanamaması vb.)

Çalışma koşullarının yeterli olmaması;

Çalışma ortamındaki fiziksel ve ergonomik eksiklikler ile ekipman ve donanım yetersizliği, personelde çalışma isteksizliği yarattığı gibi hizmet verme standardını da düşürmektedir.

Kurum içi iletişim yetersizliği;

Başkanlığımız, kurum içi iletişim eksiklikleri ve bir bilgi sisteminin olmayışı nedeniyle birimlerde bilgiye ulaşmada ve bilgi güncellenmesinin sağlanmasında zorluklar yaşamaktadır. Bu da yapılan işin kalitesini düşürdüğünden zayıf bir yön olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeni kurulmuş bir Başkanlık olmamız nedeniyle iş tecrübesindeki eksiklik;

Strateji Geliştirme Birimleri kurumumuzda olduğu gibi ülke çapında da yeni bir birim olması nedeniyle yüklendiği ciddi misyonda örnek alabileceği birimlerin olmamasından kaynaklanan eksiklikler, daha çok çalışma, araştırma ve yaratıcılık ile aşılabilecektir.

Sosyal aktivite eksikliği;

Başkanlığımızın yoğun iş temposu nedeniyle sosyal aktivitelere ayırabilecekleri zamanın kısıtlı olması, maddi kaynak yetersizliği ve yeni personelinin sayıca fazla olması kurum içi iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir.

3.5.2 Çevre Analizi

3.5.2.1. Mikro Dış Çevre:

Tablo 11 : Fırsatlar

SWOT ANALİZİ - Fırsatlar			Etki Değerlendirmesi				
	Temel Eğilimler	İlişki	Etkisi Çok Olumsuz	Etkisi Olumsuz	Etkisiz	Etkisi Olumlu	Etkisi Çok Olumlu
			-2	-1	0	1	2
Öncelik Sırası	Üniversitemizin pilot kuruluş olarak seçilmesi	Örnek alınma ve liderlik etme fırsatı					X
	Üniversitemizin EUA değerlendirilme sürecine alınması	Yurtiçi veYurtdışında tanınırlık ve itibarın artması				X	
	Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler	İş akışındaki uzun zincirlerin kısalması ve kolaylaşması				X	

Fırsatlar

(Verimliliği arttırmada göz önünde tutulan dışsal faktörlerdir)

Üniversitemizin pilot kuruluş olarak seçilmesi;

Analitik Bütçede olduğu gibi kurumumuzun Türkiye genelinde Stratejik Plan ve Performans Esaslı Bütçelemede de seçilen sekiz pilot kurumdan biri olması sonucu, Başkanlığımızca yapılan Stratejik Plan ve Performans Esaslı Bütçeleme çalışmaları diğer kamu kurumları için örnek teşkil edeceğinden, bu sorumluluk bilinciyle çalışmalarımızı daha etkili, daha dinamik ve azimle yürütmek zorunda olmamız Başkanlığımıza ve Üniversitemize bir adım önde olma fırsatı yaratmaktadır.

Üniversitemizin EUA değerlendirme sürecine alınması;

Üniversitemizin, yüksek öğrenimde Toplam Kalite Yönetim sistemini benimsemiş bir kurum olan Avrupa Üniversiteler Birliği tarafından değerlendirme sürecine alınmış olması Üniversitemizin gelişimine katkıda bulunması açısından çok önemlidir. Bu sürece girmeyi başarabilmiş bir kurumun birimi olmak Başkanlığımıza da yeni fırsatlar getirecektir.

Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler;

Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler Başkanlığımızın yaptığı işin teknoloji-yoğun süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan iş miktarını ve kalitesini artıran bu durum emek kayıp ve israflarını da önlemesi açısından Başkanlık için önemli bir fırsattır.

Tablo 12 : Tehditler

SWOT ANALİZİ - Tehditler			Etki Değerlendirmesi				
	Temel Eğilimler	İlişki	Etkisi Çok Olumsuz	Etkisi Olumsuz	Etkisiz	Etkisi Olumlu	Etkisi Çok Olumlu
			-2	-1	0	1	2
Öncelik Sırası	Nitelikli eleman temin zorluğu	İşlerin daha çok zaman ve emek ile yapılması sonucu doğan kayıplar daha az bilgi ve tecrübe	X				
	Mevzuatın yeni olması ve sık revize edilmesi	Sürekli yeni düzenleme yapma gereği, zaman ve emek israfı		X			
	Ülke ekonomisindeki istikrarsızlık	Önünü görememe nedeniyle yeni proje ve yatırım yapamama		X			
	Hızlı gelişen teknoloji	Donanımsal ayak uydurma güçlüğü/ Gerekli yatırımların yapılması durumunda kolaylıkla fırsata çevrilebilir		X			
	Kamu personeli ücret eşitsizliği ve dengesizliği	Nitelikli personel bulma zorluğu / Özveri isteksizliği, personelin motivasyonunda azalma		X			

Tehditler:

(Verimliliği düşürme ihtimali bulunan dışsal faktörler)

Nitelikli eleman temin zorluğu;

Yukarıda da bahsedildiği gibi Başkanlığımız uzman personele ihtiyaç duymaktadır. Ancak personel alım şekli ve sunulan olanakların yetersizliği açısından nitelikli eleman bulmakta zorlanılmaktadır. Bu da uzun vadede ciddi sıkıntılar doğurabilecek önemli bir sorundur. (Örneğin Üniversitemize 10 Mali Hizmetler Uzmanı, 5 Mali Hizmetler Uzman Yardımcılığı kadrosu tahsis edilmiş iken ücret yetersizliği nedeniyle ancak 2 Mali Hizmetler Uzmanı atanabilmektedir.)

Mevzuatın yeni olması ve sık revize edilmesi;

Başkanlığımızın yaptığı işe yasal anlamda temel teşkil eden 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 2003 yılı sonunda yürürlüğe girmiştir. Ancak kanuna ilişkin bir çok yönetmeliğin daha yayınlanmadığı görülmektedir. Ayrıca mevzuatların yeni olması ve eksikliklerinin uygulama aşamasında fark edilerek sık sık revize edilmesi, yapılan işlerin yeni düzenlemeye göre tekrarlanması ve sistem oturtmanın zorlaşması anlamında Başkanlığımıza ek iş yükü getirmektedir.

Ülke ekonomisindeki istikrarsızlık;

Ülkemizde ekonomik ve siyasi anlamda sık sık istikrarsızlıkların yaşanması Üniversitemizin önünü görmesini engellediğinden, yeni yatırımlar yapmakta ve yeni projelerde bulunmakta çekince göstermesine neden olmaktadır. Bu da Başkanlığımızın stratejik hedeflerini uygulanmasında olumsuz etki yapmaktadır.

Hızlı gelişen teknoloji;

Başkanlığımızın gelişen teknolojiye ayak uydurması ancak yeterli mali destek ve kalifiye elemanla mümkün olabileceğinden, kısıtlı kamu kaynakları ile hızlı gelişen teknolojinin yakalanmasının zorluğundan dolayı beklenen durumun gerisinde kalma riski artmaktadır. Ancak gerekli desteğin sağlanabilmesi durumunda bu tehdit kolaylıkla fırsata çevrilebilir.

Kamu personeli ücret eşitsizliği ve dengesizliği;

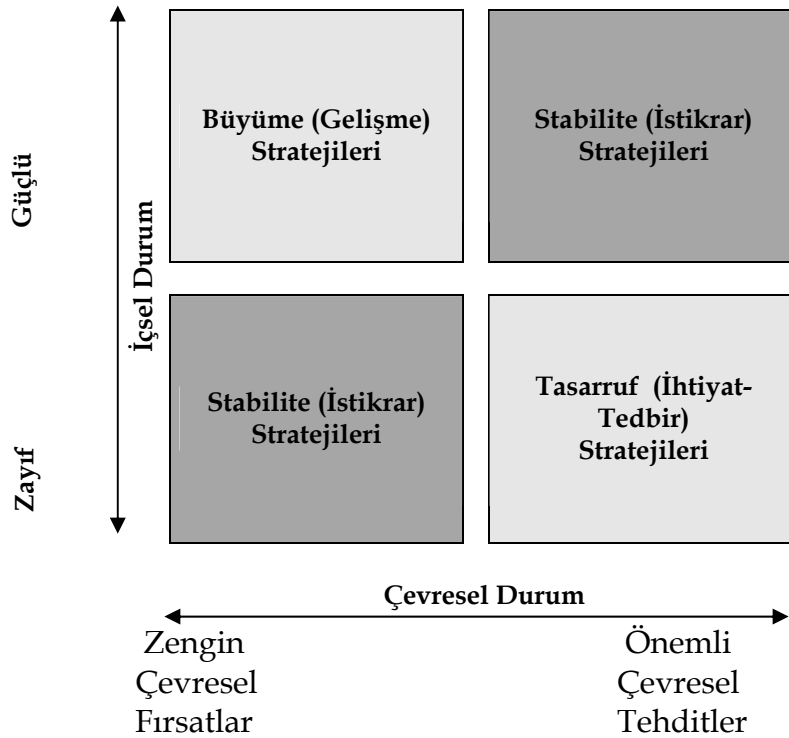
Kamuda gelir dağılımı adaletsizliği Başkanlığın misyonu gereği, olmazsa olmazlarından biri olan kalifiye eleman çalıştırması açısından önemli bir tehdittir. Bu durum Başkanlığın gelecekte kalifiye eleman bulmasını güçleştirmekle kalmayıp, elindeki uzman personeli de kaybetmesine neden olabilir.

Başkanlık personeli 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olarak çalışmaktadır. Buna göre personelin yaptığı işin uzmanlık gerektiren bir iş olmasına rağmen, hiçbir tazminat, ek gelir veya mesai ücreti uygulamasının olmaması çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. (Örneğin diğer devlet kurumlarındaki Strateji Geliştirme Birimlerinin personeline ücret avantajı sağladığı görülmektedir. Bu da Üniversitemize gelecek vasıflı elaman temininde güçlük yaratmaktadır.)

GZFT Matrisi ve Stratejiler

Bu şekilde, uygulanacak stratejiler GZFT Analizi ile ilişkilendirilmiştir. Aynı zamanda bu şekil bize GZFT tablosunda Güçlü Yönlerin yukarı doğru gidildikçe arttığını, benzer şekilde de Zayıf Yönlerin aşağı doğru gidildikçe azaldığını anlatmaktadır.

GZFT tablosunda en güçlü yönümüzü Güçlü Yönler bölümünün en başından başlayarak aşağıya doğru gidildikçe sırasıyla daha az güçlü olduğumuz yönlerimizi ve aynı düşünceyle en zayıf yönümüzü, Zayıf Yönlerimiz bölümünün en başından başlayarak aşağıya doğru sırasıyla daha az zayıf yönlerimizi göstermektedir (Şekil 7).



Şekil 7 : GZFT Analizi

Bu analizi yapmaktaki amaç güçlü ve zayıf yönlerle fırsatları ve tehditleri açıkça görmek ve daha da önemlisi bu tablodaki zayıf yönleri güçlü yönlerle, tehditleri ise fırsata dönüştürme veya ortadan kaldırma çabasıdır.

Stratejiler, birimimizin amaç ve hedeflerimize nasıl ulaşılacağını gösteren kararlardır. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflerimize ulaşamayacağımızın farkındayız.

İç çevreden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönler ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler strateji oluşturulmasında GZFT matris çalışmaları ile belirlenmiştir (Şekil 8).

GZFT Matrisi (Strateji Belirleme)	Fırsatlar (F)	Tehditler (T)
Güçlü Yönler (G)	GF	GT
Zayıf Yönler (Z)	ZF	ZT

Şekil 8 : GZFT Matrisi (Strateji Belirleme)

Stratejiler belirlenirken Başkanlığımızın kaynakları ve farklı alanlardaki yeteneği göz önünde bulundurularak strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmektedir.

GF Stratejileri; Başkanlığımızın güçlü yönlerini kullanarak dış çevrenin sunduğu fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde faydalanmak için geliştirilen stratejilerdir. Başkanlığımız güçlü yönlerini kullanarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı hedeflemiştir (Tablo 13).

ZT Stratejileri; Zayıf yönler ve dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır (Tablo 14).

ZF Stratejileri; Başkanlığın zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirirken, fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejiler belirlenmiştir (Tablo 15).

GT Stratejileri; Dış çevredeki faktörlerin olumsuz etkilerini, Başkanlığımızın güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yöneliktir (Tablo 16).

Amaç ve hedeflerimizin belirlenmesinde dikkate alınan 17 adet stratejiye, GZFT Matris çalışmalarında belirlenen 80 adet stratejinin konsolide edilmesiyle ulaşılmıştır.

Tablo 13 : GF Stratejileri Analizi (Büyüme, Gelişme, Güçlenme Stratejileri)

Fırsat Güçlü	1. Üniversitemizin pilot kuruluş olarak seçilmesi	2. Üniversitemizin EUA değerlendirilme sürecine alınması	3. Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler
1. Öğrenmeye açık, özverili ve dinamik personele sahip olmak	Pilot kuruluş olma bilinci dinamik ve özverili personelin çalışmalarını güçlendirir	EUA için gerekli kalite standartlarını sağlamada özverili ve dinamik personelin çalışmalarının desteklenmesi	Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler özveriyle çalışan personelin işlerini kolaylaştırdığı gibi verimi de artıracaktır
2. Paydaşlarla iletişim ve koordinasyonun iyi olması	Paydaşlarımızla zaten iyi seviyede olan ilişkilerimiz pilot kuruluş olmamız nedeniyle daha da güçlenir	Üniversitenin bu denli önemli bir sürece dahil edilmesi paydaşlarla olan ilişkilerimizi ve güven duygusunu perçinler	Paydaşlarımızla aramızdaki iletişim ağını güçlendirir ve kolaylaştırır
3. Olumlu imaj	Pilot kuruluş olmamız olumlu imajımızı daha da güçlendirir	EUA değerlendirme sürecine alınmamızda ve varlığımızı devam ettirmede olumlu imajımızın etkisi önemlidir	Kurulan yönetim bilgi sistemi ile kuruma duyulan güven ve saygının artırılması
4. Hacettepe Üniversitesine bağlı birim olması	Pilot kuruluş olma sorumluluğu ve bilincinin birim olarak üstlenilmesi ve bunun getirdiği özverili çalışma gereği Başkanlığımıza dinamizm sağlayacaktır	EUA'ya alınmamız ile Hacettepe Üniversitesi birimi olarak verilen hizmet kalitesinin en üst düzeye çıkarılması	Başkanlık ve Üniversite arasında bilgi ve iletişim ağının güçlenmesi

Tablo 14 : ZT Stratejileri Analizi (Tasarruf, İhtiyat,Tedbir Stratejileri)

Tehdit Zayıf	1. Nitelikli eleman temin zorluğu	2. Mevzuatın yeni olması ve sık revize edilmesi	3. Ülke ekonomisindeki istikrarsızlık	4. Hızlı gelişen teknoloji	5. Kamu personeli ücret dengesizliği
1. Hizmet içi eğitimin yeterli olmaması	Hizmet içi eğitim artırılarak dışarıdan temin edilemeyen nitelikli elemanın mevcut personelden oluşturulması	Hizmet içi eğitim artırılarak giderilebilir	Hizmet içi eğitim artırılarak daha yaratıcı bakış açısı kazandırılabilir	Hizmet içi eğitim artırılarak daha profesyonel çözümler üretilebilir	Hizmet içi eğitim artırılarak etkinlik ve yetkinlik kazandırma yoluyla olumsuzluğun azaltılması
2. Teknolojik gelişmelere yeterli düzeyde imkan sağlanamaması	Verilen hizmetin kalitesini zayıflatma riski	Yenilenen mevzuata paralel olarak geliştirilmesi gereken teknolojilerin eş zamanlı olarak sağlanamamasından kaynaklı iş akışı bozukluğu	Ekonomik istikrarsızlık sonucu teknolojik altyapı eksikliklerini giderme güçlüğü	Maliyetin yüksek olması nedeniyle teknolojik altyapı eksikliklerini giderme güçlüğü	Teknoloji edinme ve kullanma isteksizliği
3. Çalışma koşullarının yeterli olmaması	Nitelikli eleman teminini zorlaştırır	Yetersiz çalışma koşulları yanında sık değişen mevzuata ayak uyduramama sonucu uygulamada aksaklık	Ekonomik istikrarsızlık sonucu çalışma koşullarının iyileştirilmesinde gecikme	Hızlı gelişen teknolojiyi yenileme zorluğu nedeniyle çalışma koşullarının iyileştirilmesinde gecikme	Motivasyonu eksikliği yaratması
4. Kurum içi iletişim yetersizliği	Uzman eleman eksikliği, kurum içi iletişimde yetersizliğini artırma riski yaratır	Sık revize ve iletişimsizlik sonucu hata oranı ve iş kaybı artışı yaratır	Ekonomik istikrarsızlık sonucu kurum içi iletişimin iyileştirilmesinde motivasyon eksikliği	Teknolojiye ayak uyduramama iletişim eksikliklerinin giderilmesini zorlaştıran unsurdur	Ücret dengesizliği iletişim eksikliklerinin giderilmesini zorlaştıran unsurdur
5. Yeni kurulmuş bir Başkanlık olmamız nedeniyle iş tecrübesindeki eksiklik	Nitelikli eleman temin zorluğu tecrübe eksikliği iş aksamalarını tetikler	İş tecrübesi eksikliği ve mevzuatı takip zorluğu yaratabilir (hizmet içi eğitimle giderilebilir)	Ekonomik istikrarsızlık tecrübe eksikliğinin giderilmesinde gerekli eğitimlerin maliyetini artırır	Tecrübe eksikliği nedeniyle teknolojiyi takip zorluğu	İş akışının hızlanmasında ücret dengesizliği nedeniyle oluşan aksamalar
6. Sosyal aktivite eksikliği	Mevcut personel kalitesini artırmada gerekli	Personelde çalışma ve uygulama isteksizliğine neden oluyor	Ekonomik sıkıntılar sosyal aktivitenin artırılmasını engeller	Sosyal aktivitede teknoloji kullanım eksikliği	Ücret eşitsizliği ve çalışma isteksizliği sosyal aktivite yapma eğilimini azaltır

Tablo 15 : ZF Stratejileri Analizi (Stabilite, İstikrar Stratejileri)

Fırsat Zayıf	1. Üniversitemizin pilot kuruluş olarak seçilmesi	2. Üniversitemizin EUA değerlendirilme sürecine alınması	3. Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler
1. Hizmet içi eğitimin yeterli olmaması	Pilot olmamızın hizmet kalitemizi artırmamızı gerektirmesin nedeniyle hizmet içi eğitim çalışmalarına ağırlık verilmeli	EUA dahilinde olmamız nedeniyle personelin Avrupa standartlarında çalışabilmesi açısından hizmet içi eğitime verilen önem artırılmalı	Hizmet içi eğitimin elektronik ortamda yapılmasıyla daha az zamanda, daha az maliyetle, daha çok personele eğitim verme
2. Teknolojik gelişmelere yeterli düzeyde imkan sağlanamaması	Pilot olma sorumluluğu ile yatırımlara ağırlık verilmeli	Değerlendirmede; bilgi kullanımında eksik bulunan teknolojinin tespiti ve giderilmesi	Başkanlık işlerinin elektronik ortamda yürütülmesine yönelik makine, teçhizat ve yazılımlarının tamamlanması
3. Çalışma koşullarının yeterli olmaması	Çalışma koşulları düzeltilerek verimlilik artırılmalı	Yetersiz koşulların EUA standartlarına çıkarılması	Elektronik ve bilgi teknolojilerinin çalışmaya yansıtılması ve eksikliklerin giderilmesi
4. Kurum içi iletişim yetersizliği	Pilot uygulamanın sağlıklı şekilde yürütülmesi için birimler arası iletişimin en iyi seviyeye çıkarılması çabalarının artması	EUA' ya üye üniversitelerinde iletişim kaynaklarının tespiti	Teknolojiyi iletişimi artırmada kullanma
5. Yeni kurulmuş bir Başkanlık olmamız nedeniyle iş tecrübesindeki eksiklik	Başkanlığın diğer birimler arasında verilen destek anlamında ayrıcalıklı olması	Başkanlığın EUA çalışma standartlarına en hızlı şekilde ulaşması için gereken çaba gösterilmeli	Paket programlar teknoloji kullanımı ile iş tecrübesizliği eksikliklerini giderme
6. Sosyal aktivite eksikliği	Daha iyi iletişim ve koordinasyonun sağlanabilmesi için gerekli sosyal aktivitelerin desteklenmesi	Avrupa üniversitelerindeki sosyal etkinliklerin araştırılıp, kuruma yansıtılması	Sosyal aktivitede teknoloji kullanımı

Tablo 16 : GT Stratejileri Analizi (Stabilite, İstikrar Stratejileri)

Tehdit Güçlü	1. Nitelikli eleman temin zorluğu	2. Mevzuatın yeni olması ve sık revize edilmesi	3. Ülke ekonomisindeki istikrarsızlık	4. Hızlı gelişen teknoloji	5. Kamu personeli ücret dengesizliği
1. Öğrenmeye açık, özverili ve dinamik personele sahip olmak	Mevcut personelin daha özverili ve fazla çalışması ile kısa dönemli çözülebilir	Mevcut personelin daha özverili ve fazla çalışması ile aşılabılır	Değişime en hızlı şekilde uyum sağlayabilen personelin istikrarsızlığı bertaraf etme becerisi artar	Öğrenmeye açık personelin değişime ayak uydurma kolaylığı	Ücret eşitsizliği özverili personele sahip olmakla aşılmakta
2. Paydaşlarla iletişim ve koordinasyonu n iyi olması	Nitelikli eleman eksikliğinin etkisini azaltır	Mevzuatın yeni olması ve sık revize edilmesinden kaynaklanan sorunların aşılmasında faydalanılabilir	Ekonomik istikrarsızlık sıkıntısının etkisini aşmada strateji geliştirme fırsatı yaratır	Hızlı gelişen teknolojiye ayak uydurmada doğan olumsuz etkinin paydaşlarla iyi ilişkilerle en aza indirilmesi	Personel ücret düşüklüğü nedeniyle motivasyon eksikliğine bağlı iş düşüşü, paydaşlarla iyi ilişkilerle aşılabılır
3. Olumlu imaj	Sahip olunan olumlu imajı nitelikli eleman temininde kullanılabilir	Mevzuattaki yenilik ve değişikliklere odaklanılarak olumlu imajımızla avantaja dönüştürülebilir	Olumlu imaj ile ekonomik istikrarsızlığı en hafif şekilde giderme yeteneği	Teknolojik gelişmeyi olumlu imajımızı daha da güçlendirmede kullanma fırsatı yaratır	Olumlu imaj motivasyonu, ücret eşitsizliği motivasyon eksikliğini azaltabilir
4. Hacettepe Üniversitesine bağlı bir birim olması	Olumlu imaj, birim mensubu olma eğilimini artırır	Köklü ve oturmuş bir kurumda yeni ve sık değişen mevzuatın yarattığı zorlukları azaltma etkisi yaratır	Ekonomik istikrarsızlığın kurum üzerindeki etkilerinin birimlere olumsuz yansımalarını azaltır	İleri teknoloji kullanılan bir kurum olmamız nedeniyle, gelişen teknolojiyi takip etme avantajına dönüştürebilir	Ücret yetersizliği nedeniyle motivasyon eksikliğini, hafifletme etkisi yaratır

3.5.2.2 Makro Dış Çevre:

PEST Analizi

PEST Analizi kurumu etkileyebilecek Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik faktörlerin incelenerek, olumlu veya olumsuz, hangi fonksiyonları etkilediğini ortaya çıkarmak için kullanılır.

Tablo 17’de Politik ve Ekonomik, Tablo 18’de Sosyal ve Teknolojik faktörler Başkanlık Stratejik Plan Ekibi tarafından bizi etkileyebilecek dış çevre faktörlerinin neler olabileceği ve bizi nasıl etkileyebileceği belirlenmiştir .

Tablo 17 : Politik ve Ekonomik

Politik	Ekonomik
1. Ücret eşitsizliğinin giderilmesi 2. Üniversitenin özerk olması 3. Avrupa Birliğine girmiş olmanın getirileri 4. Büyük üniversitelerin bölünmesi 5. Vergi sisteminin değişmesi	1. Ülkemizin Avrupa Birliğine üye olması durumunda ekonomik imkanların değişmesi 2. Ülke ekonomisindeki istikrarsızlık 3. Hükümet politikalarıyla ülke ekonomisindeki önceliklerin değişmesi 4. Ülke ekonomisinin dışa bağımlılığının artması

Tablo 18 : Sosyal ve Teknolojik

Sosyal	Teknolojik
1. Ülkemizin Avrupa Birliğine üye olması 2. Bilgi ağının en iyi şekilde kullanılmasına yönelik eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması	1. E-devlet projesinin tamamen uygulanması 2. Teknoloji altyapısının (alternatif teknolojilerin) değişmesi 3. Bilgisayar ağlarının dünya çapında çökmesine neden olan bir virüs yazılması

PEST Analizi (Politik)

(Tablo 19)

Ücret eşitsizliğinin giderilmesi

Olabilir ihtimalle, çalışanların motivasyonunu artıracakı gerekçesiyle etkisinin çok olumlu olacağı kanısı vardır.

Üniversitenin özerk olması

Üniversitenin özerkliğinin gerçekleştirilmesi düşük bir ihtimal olsa da yönetim ve organizasyon açısından olumlu etkiye sahiptir.

Avrupa Birliğine girmiş olmanın getirileri

Kuvvetle ihtimal dahilinde gördüğümüz ve etkisinin olumlu olacağını düşündüğümüz Avrupa Birliğine girmemizin, Avrupa üniversiteleriyle iletişim ve işbirliğimizi artıracakı ve hizmet kalitemizi de yükselteceği kanısındayız.

Büyük üniversitelerin bölünmesi

Olabilir ihtimalle, büyük üniversitelerin bölünmesi daha dinamik bir yapıya sahip olunması açısından olumlu etkiye sahiptir.

Vergi sisteminin değişmesi

Ülkemiz vergi sistemine göre, Üniversitemizin özel bütçeli bir kuruluş olması nedeniyle vergi yükümlülüğü bulunmaktadır. Döner sermaye gelirlerinden % 15 katkı payı alınması, verilen bütçenin harcamasında da KDV gibi vergilerin ödenmesiyle Üniversite bütçesinde % 10-18 gibi bir küçülmeye neden olmaktadır. Düşük ihtimalle de olsa vergi yükünün azalmasının bütçeyi olumlu etkileyeceği düşüncesindeyiz.

Tablo 19 : PEST Analizi (Politik)

İhtimal				PEST ANALİZİ - Politik			Etki Değerlendirmesi				
İmkansız	Düşük İhtimal	Olabilir	Kuvvetle İhtimal	Öncelik Sırası	Temel Eğilimler	İlişki	Etkisi Çok Olumsuz	Etkisi Olumsuz	Etkisiz	Etkisi Olumlu	Etkisi Çok Olumlu
0	1	3	5				-2	-1	0	1	2
		X		1	Ücret eşitsizliğinin giderilmesi	Motivasyonu artırır					X
	X			2	Üniversitenin özerk olması	Karar verme mekanizmasının doğru çalışması, çok uzun ve yüksek maliyetli bir süreç				X	
			X	3	Avrupa Birliğine girmiş olmanın getirileri	Globalleşme sağlar (Hizmet kalitesini yükseltir)				X	
		X		4	Büyük üniversitelerin bölünmesi	Dinamik yapıya sahip olunur				X	
	X			5	Vergi sisteminin değişmesi	Yeni düzenleme yapması bütçeyi olumlu etkiler				X	

PEST Analizi (Ekonomik)

(Tablo 20)

Ülkemizin Avrupa Birliğine üye olması durumunda ekonomik imkanların değişmesi

Ülkemizin uzun dönemde Avrupa Birliğine üye olması kuvvetle ihtimal olmakla birlikte, ekonominin daha sağlam yapıya kavuşması ile Üniversitenin asıl görevlerinden biri olan bilimsel çalışmalara verilen desteğin artmasını sağlayacağı ve Üniversitemize de etkisinin çok olumlu olacağı kanısındayız.

Ülke ekonomisindeki istikrarsızlık

Ülke ekonomisinde yaşanan istikrarsızlığın kısa ve orta vade de devam etmesi kuvvetle ihtimal olarak görülmekle birlikte, Üniversitenin yapacağı yatırımlarda çekince yaratacağı ve etkisinin olumsuz olacağı düşüncesindeyiz.

Hükümet politikalarıyla ülke ekonomisindeki önceliklerin değişmesi

Hükümet politikalarıyla ülke ekonomisindeki önceliklerin sık değişmesi, istikrarlı hükümet kurulamaması ve her hükümetin ekonomik önceliğinin farklı olmasının uzun dönemde olumsuz sonuçlar doğuracağı ve bunların gerçekleşme ihtimalinin de yüksek olacağı kanaatindeyiz.

Ülke ekonomisinin dışa bağımlılığının artması

Yaptığımız PEST Analizi çalışmalarımızda ülke ekonomisinde dışa bağımlılığın arttığı, bu durumun makine teçhizat ve teknolojilerin ithal edilmesi ve bunların işletim maliyetlerinin artması gibi sonuçlar doğurduğu için etkisinin çok olumsuz olduğu kanısındayız.

Tablo 20 : PEST Analizi (Ekonomik)

İhtimal				PEST ANALİZİ - Ekonomik			Etki Değerlendirmesi				
İmkansız	Düşük İhtimal	Olabilir	Kuvvetle İhtimal	Öncelik Sırası	Temel Eğilimler	İlişki	Etkisi Çok Olumsuz	Etkisi Olumsuz	Etkisiz	Etkisi Olumlu	Etkisi Çok Olumlu
0	1	3	5				-2	-1	0	1	2
			X	1	Ülkemizin Avrupa Birliğine üye olması durumunda ekonomik imkanların değişmesi	Bilimsel çalışmalara verilen desteğin artması					X
			X	2	Ülke ekonomisindeki istikrarsızlık	Yatırım yapmada çekince		X			
			X	3	Hükümet politikalarıyla ülke ekonomisindeki önceliklerin değişmesi	Uyum süreci boyunca dalgalanma yaratır		X			
			X	4	Ülke ekonomisinin dışa bağımlılığının artması	Olumsuz ekonomik etki ve yüksek maliyet artışı yaratır	X				

PEST Analizi (Sosyal)

(Tablo 21)

Ülkemizin Avrupa Birliğine üye olması

Müzakerelerine başlanılan Avrupa Birliğine üye olmak kuvvetle ihtimal olarak görünmektedir. Üyeliğin gerçekleşmesi bilim, teknoloji ve mali kaynak ihtiyaçlarımızı karşılaması açısından çok olumlu etkiye sahiptir.

Bilgi ağının en iyi şekilde kullanılmasına yönelik eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması

E-devlet projesi kapsamında bilgi ağının en iyi şekilde kullanılmasına yönelik çalışmaların sürekliliğinin sağlanması ve geliştirilmesi, sağlıklı istatistiki bilgilere ulaşma ve doğru kararlar verilmesiyle verimliliği artıracaktır. Gerçekleşmesi kuvvetle ihtimal dahilinde olan bu gelişimlerin çok olumlu etkilerinin olacağı düşüncesindeyiz.

Tablo 21 : PEST Analizi (Sosyal)

İhtimal				PEST ANALİZİ - Sosyal			Etki Değerlendirmesi				
İmkansız	Düşük İhtimal	Olabilir	Kuvvetle İhtimal	Öncelik Sırası	Temel Eğilimler	İlişki	Etkisi Çok Olumsuz	Etkisi Olumsuz	Etkisiz	Etkisi Olumlu	Etkisi Çok Olumlu
0	1	3	5				-2	-1	0	1	2
			X	1	Ülkemizin Avrupa Birliğine üye olması	Bilim, teknoloji ve mali kaynak avantajı sağlaması					X
			X	2	Bilgi ağının en iyi şekilde kullanılmasına yönelik eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması	Verimliliği artırır					X

PEST Analizi (Teknolojik)

(Tablo 22)

E-devlet projesinin tamamen uygulanması

E-devlet projesinin tamamen uygulamaya geçilmesi kuvvetle ihtimal dahilinde olmakla birlikte, bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin azalması ile işlerin kolaylaşmasını sağlayacağı kanaatindeyiz.

Teknoloji altyapısının değişmesi

Teknoloji altyapısının değişmesi ve alternatif teknolojilerin gelişmesi kuvvetle ihtimal olmakla birlikte, alternatif kullanım kolaylıklarının sağlanması ve uygun teknoloji seçme imkanı doğmasıyla etkisinin çok olumlu olacağı düşüncesindeyiz.

Bilgisayar ağlarının dünya çapında çökmesine neden olan bir virüs yazılması

Olabilir ihtimalle bu durum, elektronik iletişimin durması sonucu iş ve veri kaybına neden olacağından etkisinin çok olumsuz olacağı kaçınılmazdır.

Tablo 22 : PEST Analizi (Teknolojik)

İhtimal				PEST ANALİZİ - Teknolojik			Etki Değerlendirmesi				
İmkansız	Düşük İhtimal	Olabilir	Kuvvetle İhtimal	Öncelik Sırası	Temel Eğilimler	İlişki	Etkisi Çok Olumsuz	Etkisi Olumsuz	Etkisiz	Etkisi Olumlu	Etkisi Çok Olumlu
0	1	3	5				-2	-1	0	1	2
			X	1	E-devlet projesinin tamamen uygulanması	Bürokrasinin azalması, işlerin kolaylaşması					X
			X	2	Teknoloji altyapısının (Alternatif teknolojilerin) değişmesi	Alternatif kullanım kolaylığı					X
		X		3	Bilgisayar ağlarının dünya çapında çökmesine neden olan bir virüs yazılması	Elektronik iletişimin durması sonucu iş ve veri kaybı	X				

3.6. Varsayımlar

PEST Analizi ve diğer faktörlerin incelenmesi ışığında;

Personelimizin, Başkanlığımız Stratejik Planını ve Toplam Kalite Yönetimini sahiplenmeleri ve inanmaları planın başarıya ulaşması için önemli bir faktör olacaktır. Başkanlığımız ve Üniversitemiz üst yönetiminin bu konuda önderlik yapması, gerekli desteği vermesi ve süreci uygulayacak olması da başarıyı etkileyecektir.

Hükümet politikalarındaki değişimler özellikle bütçe, kadro ve mevzuat gibi konularda Üniversitemizi ve dolayısıyla Başkanlığımızı doğrudan etkileyecektir. Hizmet üretiminde gerek duyulan teknolojinin hızlı ilerlemesi ve bu konuda olanakların yetersiz duruma gelmesi söz konusu olduğunda bu planın uygulanması zorlaşacaktır.

Kamu reformu ve bütçe reformu gibi kurumları derinden etkileyecek değişiklikler yapılmaktadır. Bu kurum dışı etkilere karşı Üniversitemiz içinde değişimi yönlendirecek ve geleceğe ilişkin beklentileri karşılayabilecek bir yapılanma içinde olmak gereklidir. Var olan konjonktürün iyi yorumlanabilmesi ve objektif olarak değerlendirmesi giderek önem kazanmaktadır.

Stratejik Planda belirtilen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi aşağıda sıralanan kurum içi ve dışı faktörlere bağlıdır.

İç Faktörler

- Üniversite üst yönetiminin stratejik yönetim tarzını uygulama kararlılığının devam etmesi
- Başkanlık çalışanlarının, stratejik yönetim anlayışını benimsemesi ve bu doğrultuda çaba harcaması

Dış Faktörler

- Hükümetin stratejik yönetim anlayışını sürdürmesi
- Siyasi ve ekonomik istikrarın devamlılığı
- Avrupa Birliği perspektifinin devamlılığı
- Savaş, doğal afet gibi olayların olmaması
- Nitelikli işgücü açığının devam etmesi

4. GELECEĞE BAKIŞ

4.1. Misyon, Vizyon ve Değerler

4.1.1. Misyon

Üniversitemiz mali hizmetlerinin sunulması, yönetimin ve paydaşların bilgilendirilmesinde güvenilirlik, mali karar, kontrol ve hesap verme süreçlerinin etkin çalışmasını sağlayacak yöntem, ilke ve standartlarını belirlemek

4.1.2. Vizyon

Varlığı ile güç veren, alanında lider, bilgi ve teknoloji alt yapısına sahip, işinde uzman, katılımcı ve yaratıcı personeli ile sonuca odaklı hizmet anlayışıyla farklılık yaratan bir Başkanlık olmak

4.1.3. Değerler

- **Müşteri ve paydaşlarına saygılı ve duyarlı;**

Müşteri ve paydaşlarıyla ilişkilerinde sorunlara duyarlı yaklaşan ve her koşulda saygısını kaybetmeyen.

- **Katılımcı, yaratıcı ve işbirliğine inanan ekip çalışması yürüten;**

Katılımcı personel anlayışı ile Başkanlığımızda ekip çalışması ön planda tutularak, tüm personelin fikirleri alınan, yaratıcı fikirlere fırsat veren, birbirine inanan ve güvenen personele sahip olan.

- **İş disiplinine ve özveriye sahip;**

Vermekte olduğumuz hizmetlerin yasal mevzuata uygunluğu ve kurum kültürü çerçevesinde iş disiplinine sahip, nitelikli ve menfaat gözetmeksizin özverili hizmet veren.

- **İdealist;**

Başkanlığımız vizyonu gereği yürütmekte olduğu görevi en iyi şekilde yapmaya çalışırken , inandığı değerlerden de ödün vermeyen.

- **Fırsat eşitliği yaratan;**

Başkanlık bünyesinde çalışan tüm personele eşit koşullar sağlayarak fırsat eşitliğine önem veren.

- **Lider, öncü ve örnek;**

Başkanlığımız misyon ve vizyonu gereği yürütmekte olduğu işlere en önce adapte olan, diğer kurumlara örnek teşkil eden hizmet anlayışı ile lider olan.

- **Mükemmeli arayan;**

Üniversitemizin “Daha ileriye, en iyiye” ilkesi gereği en iyiyi yakalamaya çalışan, mükemmel hizmet için gayret sarf eden.

- **Hizmette profesyonelliğe odaklı;**

Verilen hizmetlerin en iyi şekilde yerine getirmek için profesyonel bir tutum gösteren.

- **Yenilikçi;**

Daha hızlı ve kaliteli bir hizmet için, değişen dünya koşullarında ortaya çıkan yeni teknoloji ve sistemleri kullanmadaki isteklilik.

- **Emeğe saygılı;**

Verilen hizmetin yerine getirilmesinde, müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanması için harcanan emeğe saygıyla yaklaşan.

4.2. Amaç, Hedef ve Stratejiler

Stratejik amaçlarımız; Başkanlığımızın işlevlerini bulunduğu noktadan daha ileriye götürecek nitelikte olmasına, aynı zamanda gerçekçilikten ve ulaşılabilirlikten uzak olmamasına dikkat edilerek hazırlanmıştır.

Stratejik hedeflerimiz; stratejik amaçlarımıza ulaşmak için atacağımız adımları gösterirken, kendine özgü ve ölçülebilir alt amaçlar olarak belirlenmiştir. Stratejik amaçların aksine hedeflerin sayısal olarak ifade edilmesine ve bir zaman dilimini kapsamasına özen gösterilmiştir. Bir stratejik amacı gerçekleştirebilmek için birden fazla hedef belirlenmiştir.

GF Stratejileri (Tablo 13),

ZT Stratejileri (Tablo 14),

ZF Stratejileri (Tablo 15) ve

GT Stratejilerinin (Tablo 16)

oluşturulmasında iç çevreden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönler ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar ve tehditlerden yararlanılmıştır.

Başkanlığımızın stratejik amaçları ve amaçlara ilişkin hedefler ile stratejiler Tablo 23' ve Tablo 24'de belirtildiği gibidir.

Tablo 23 : Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler

Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	Stratejiler
Amaç 1: Üniversitemiz mali hizmetlerinin sunulmasında kaynakların etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik organizasyonel, teknolojik ve fiziki alt yapıyı güçlendirmek	H.1: Üniversitemiz birimlerinin yılları bütçe işlemlerinin tamamının internet ortamından (<i>e-kurum bütçe tasarımı</i>) yürütülmesini geliştirmek, bunlara yönelik bilgi ağının 2009 yılı sonuna kadar oluşturulmasını sağlamak.	S.1: Bütçe işlemlerinin tamamının internet üzerinden yürütülmesini sağlamak. S.2: Üniversitemiz birimlerinin bütçe ödeneklerinin web sayfası üzerinden takibinin yapılar duruma getirmek. S.3: Üniversitemiz ve birimlerin Stratejik Plan, Performans Esaslı Bütçeleme ve Faaliyet Raporlarının hazırlanmasında kullanılacak verilerin derlenerek kullanılır hale getirmek.
	H.2: Başkanlığımız bütün birim işlemlerinin 2011 yılı sonuna kadar elektronik ortamda yürütülmesini sağlamak.	S.1: Başkanlığımız, evrak akış ve yazışmalarının 2008 yılı sonuna kadar tamamını elektronik ortamda yürüterek kaynak, zaman ve personel tasarrufu sağlamak. S.2: Başkanlığımız işlerinin elektronik ortamda yürütülmesine yönelik olarak makine teçhizat ve bunların programlarını tamamlamak.
	H.3: Bütçe ve mali konularda, Üniversitemizin birimlerini bilgilendirmek için yılda en az bir defa yayınlanmak üzere “Bütçe ve Mali Konular Bülteni”nin 2008 yılı sonuna kadar çıkartılmasını sağlamak.	S.1: Üniversitemizin kuruluşundan bugüne kadar mali konular ve bütçe durumu hakkında bilgi kütüğünü (kütüphane) 2008 yılı sonuna kadar oluşturmak. S.2: Bütçe ve Mali konularda, yılda en az bir defa yayınlanmak üzere “Bütçe ve Mali Konular Bülteni”nin çıkartılmasını sağlamak.
	H.4: Üniversite Yönetim Bilgi Sisteminin temelini oluşturacak olan bir proje başlatılarak 2009 yılı sonuna kadar aktif hale getirilmesini sağlamak.	S.1: Merkezi Yönetim Bilgi Sistemi projesi hazırlanarak TÜBİTAK projesi olarak sunmak S.2: Merkezi Yönetim Bilgi Sisteminde toplanan veriler analiz edilerek Üniversitenin kullanımına açmak.
	H.5: Başkanlık alt birimlerinin çalışma esas ve usullerine ilişkin görev tanımlarını da içeren yönergeleri 2007 yılı sonuna kadar oluşturmak.	S.1: Başkanlığımız birimlerinin çalışma yönergeleri hazırlanarak iş tanımlarını yapmak. S.2: Başkanlığımız çalışanların görev dağılımı iş analizleri çıkartılarak buna göre planlamak.
	H.6: Stratejik Plan ve Performans Programı hazırlıklarına yönelik kurum içi tüm personelin yararlanabileceği el kitaplarının 2008 yılı sonuna kadar basılmasını sağlamak.	S.1: Üniversitemiz birimlerinin ve çalışanlarının yararlanacağı mali ve diğer konulara ilişkin el kitabı basmak..

Tablo 24 : Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler

Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	Stratejiler
Amaç 2: Çalışanların bilgi ve becerilerini, memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmak, paydaşlarla ilişkileri ve işbirliğini güçlendirmek.	H.1: 2007 yılı başından itibaren çalışan personelin bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik hizmet içi eğitim seminerlerini sürekli verilir hale getirmek.	S.1: Başkanlığımız personelinin görevleri ile ilgili dönemsel olarak hizmet içi eğitimlerinin verilmesini sağlamak.
		S.2: Başkanlığımız personeline “ Toplam Kalite Yönetimi ” ile ilgili hizmet içi eğitimin verilmesini sağlamak.
	H.2: 2008 yılı sonuna kadar çalışma ortamını tam gün yaşanabilir şekilde ergonomik hale getirmek.	S.1: İş ortamlarının ergonomik tasarımının yapılarak tam gün çalışılabilir hale getirmek.
		S.2:: Çalışanlara sosyal, spor ve kültür etkinlikleri düzenlenmesini sağlayarak, çalışanların kaynaşmalarının sağlamak
		S.3: Çalışanların etkinliğinin ve yetkinliğinin artırılmasının sağlamak.

Stratejik Amaç 1: Üniversitemiz mali hizmetlerinin sunulmasında kaynakların etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik organizasyonel, teknolojik ve fiziki alt yapıyı güçlendirmek.

Hızlı bir şekilde değişim gösteren günümüz dünyasında evrensel standartlara ulaşmanın ilk adımı; her alanda uzmanlaşmış bir yönetim sistemini benimsemektir. Başkanlığımız bunun bilincinde olan, günümüz değişim sistemine hızlı bir şekilde uyum sağlamayı görev edinen, atılımcı bir birimdir. Yeni kurulan bir Başkanlık olmamızdan kaynaklanan eksiklikler hızla giderilmeye çalışılmaktadır. Bunun için;

GZFT Analiz ve Matris Çalışmasında;

- Teknolojiye yönelik yatırımlara ağırlık verilmesi gerektiği,
- Hizmet kalitesinin artması için çalışma koşulları iyileştirilmesi gerektiği,
- Birimler arası iletişimin artırılmasına yönelik çalışma yapılması gerektiği,
- Avrupa üniversitelerindeki iletişim kaynaklarının tespit edilmesi ve kuruma uygunluğunun değerlendirilmesi gerektiği,
- Paydaşlarla olan iyi ilişkiler geliştirilmesi gerektiği,
- Olumlu imaj daha da güçlendirilerek korunması gerektiği,
- Nitelikli eleman temininde olumlu imajdan ve paydaşlarla olan iyi ilişkilerden yararlanılması gerektiği,
- Personel ücret dengesizliği sorununun paydaş kurumlarda nasıl çözüldüğü araştırılması gerektiği

belirlenmiştir.

Amaçlarımıza ulaşmak için, yukarıda sayılan GZFT Analizi ile yapılan değerlendirme sonucunda önem sıralaması yapılarak aşağıdaki hedefler ve stratejiler belirlenmiştir.

Stratejik Hedef 1.1: Üniversitemiz birimlerinin yılları bütçe işlemlerinin tamamının internet ortamından (e-kurum bütçe tasarımı) yürütülmesini geliştirmek, bunlara yönelik bilgi ağının 2009 yılı sonuna kadar oluşturulmasını sağlamak.

Başkanlığımız vizyonunda da belirtildiği gibi **“alanında lider olma”** iddiamız, yeni kurulmamıza, eski Maliye Bakanlığı personelinin yerini kurum personeline bırakmasına rağmen, işlere çabuk adapte olup hızla ilerlememize dayanarak belirlenmiştir. Bu ilerlemeyi bütçe işlemlerinin internet ortamından yapılmasıyla hızlandıracağımıza inanıyoruz.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uygulanmaya başlanan performans esaslı bütçeleme sistemi gereği, geçmiş iki yıllık bütçe harcama durumları ile ileriye dönük üç yıllık bütçe tahminlerinin oluşturulması gerekmektedir. Bu verilerin hazırlanarak, Üniversitemiz birimlerinin Stratejik Plan ve Performans Programlarında kullanılmak üzere sunuma hazır hale getirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca bu veriler sayesinde yıllara veya istenilen veri türüne göre kıyaslama olanağı da sunulması hedeflenmektedir.

Başkanlığımız vizyonunda da belirtildiği gibi **“Farklılık yaratan bir Başkanlık olmak”** iddiamızı; 1973 yılında Klasik Bütçeden Program Bütçe Sistemine (PBS) geçişte başarı ile yürütülen pilot uygulama, 1999 ila 2003 yılları arasında Program Bütçe Sisteminden (PBS) Analitik Bütçeye geçişte, Program Bütçe Sisteminin yanında Analitik Bütçe Uygulamalarını da başarı ile uygulama, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince ve Yüksek Planlama Kurulu’nun Üniversitemizi Stratejik Planlama çalışmalarında sekiz pilot kuruluştan biri olarak seçmiş olduğundan, Başkanlığımız için yaptığımız Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçe çalışması ile de ortaya konulmakta ve Başkanlığımız işlerinin büyük bir bölümünün tam olarak otomasyona (işlerin elektronik ortamda yürütülmesi) geçilmesiyle de bunu pekiştireceğimize inanıyoruz.

Bu nedenle, 2008 yılı sonuna kadar **“Üniversitemizin bütün bütçe işlemlerinin internet ortamında yürütülerek tam otomasyona geçirilmesini”** hedeflemekteyiz.²

² **Örneğin:** Bütçe tekliflerinin birimlerden alınmasında; 100 sayfa tutan Bütçe Hazırlama Rehberi fotokopi ile çoğaltılarak Üniversitemizin 56 birimine (100 Sayfa * 56 Birim= 5600 Adet) ayrı ayrı gönderilirken, 2002 yılından beri sadece duyuru yazısı ile bildirilerek, 100 sayfalık Bütçe Hazırlama Rehberi ve diğer bilgileri Başkanlığımız web sayfasında yayınlanmakta, buna benzer diğer bazı bütçe işleri de web sayfamızdan yürütülerek azami tasarruf sağlanmaktadır.

Bu Hedefe İlişkin İzlenecek Stratejiler

Strateji 1.1.1: Bütçe işlemlerinin tamamının internet üzerinden yürütülmesini sağlamak.

2002 yılından itibaren bütçe işlemlerinin bir kısmı Üniversitemiz web sayfamızdan yapılmakta, personel, zaman ve bütçe tasarrufuna yönelik önemli başarılar kazanılmaktadır.

Strateji 1.1.2: Üniversitemiz birimlerinin bütçe ödeneklerinin web sayfası üzerinden takibinin yapılır duruma getirmek.

Üniversitemizin bütçe ödenek takibini, birimler bazında tutup, takip edilebilir hale getirmek (personel, cari ve sermaye giderleri ile öz gelirlerin takibi).

Strateji 1.1.3: Üniversitemiz ve birimlerin Stratejik Plan, Performans Esaslı Bütçeleme ve Faaliyet Raporlarının hazırlanmasında kullanılacak verilerin derlenerek kullanılır hale getirmek.

Üniversitemizin bütün mali işlemlerinin, Üniversitemiz web sayfasından yürütülerek tam otomasyona geçirilmesi hedeflenmektedir.

Bu Hedefe İlişkin Göstergeler

- o Müşteri memnuniyeti
- o İnternet ortamında yürütülen bütçe işlemlerinin payı
- o Çalışan memnuniyeti

Stratejik Hedef 1.2: Başkanlığımız bütün birim işlemlerinin 2011 yılı sonuna kadar elektronik ortamda yürütülmesini sağlamak.

Başkanlığımızın yeni kurulmasından kaynaklı bilgisayar ve diğer donanım eksikliklerimiz bulunmaktadır. Stratejik Plan hazırlıklarında bu eksiklikler tespit edilmiş olup buna göre; personelimizin % 6'sının telefonu, % 30'unun bilgisayarı ve % 70'inin yazıcısı bulunmamaktadır. Bu hedefimize göre; telefon ihtiyacının 2008'e kadar tamamı karşılanacak, bilgisayar ihtiyacı 2007 yılı sonunda % 12'ye düşürülecek, 2008 yılı sonunda ise % 6'ya düşürülecek, yazıcı ihtiyacı 2007 yılı sonunda % 26'ya, 2008 yılı sonunda % 14'e düşürülecektir.

Bütçe işlemlerinin 2004 yılında Analitik Bütçe Sistemine geçirilmesiyle beraber elektronik ortamda yapılan işlemlerin hem zaman kazandırdığı hem de hata oranında düşme sağladığı ortaya çıkmıştır. Başkanlığımız bütün evrak akışı ve yazışmaları elektronik ortamda yaparak zaman kazancının yanında hata oranında da düşüşü hedeflemektedir.³

Bu Hedefe İlişkin İzlenecek Stratejiler

Strateji 1.2.1: Başkanlığımız, evrak akış ve yazışmalarının 2008 yılı sonuna kadar tamamını elektronik ortamda yürüterek kaynak, zaman ve personel tasarrufu sağlamak.

Başkanlığımızca kısmen hizmete sunulan **“Toplam Kalite Yönetimi”** çerçevesinde, müşteri memnuniyetine dayalı hizmet verme anlayışımız gereğince; Başkanlığımız, evrak akış şeması çıkartılarak, evrakların bu doğrultuda **“barkod okuyucu”** sistemi ile yürütülmesine geçirilmesini hedeflemekteyiz.

Burada, Başkanlığımız evrak akışı ve yazışmalarının tamamının elektronik ortamda **barkod okuyuculu** sistemle kullanılması ile, hizmetlerin daha hızlı ve güvenli bir şekilde müşteri memnuniyetine dayalı **“evrak sonuçlandırma süresi”** taahhüdü ile yürütülmesini hedeflemekteyiz.

Stratejik amaçlarımız, doğrultusunda 2008 yılı sonuna kadar **“Başkanlığımız yazışmalarında yazılım programına geçirilmesi, evrak akışı ve güvenliğinin tam olarak sağlanarak evrak sonuçlandırma süresi içinde sonuçlandırmayı”** hedefliyoruz.

³ **Örneğin:** Bir yazışma evrakı 3 suret yazılmakta, bunlar yardımcı hizmetli eliyle veya posta masrafı yapılarak ulaştırılmakta, ayrıca bu yazının geriye dönüşünde de aynı kaynak, zaman ve personel kullanılmakta olduğundan israf ve hata oranı da artmaktadır.

Bunlar;

- Kurum içi yazışmaların tamamının e-posta (e-mail) ile yapılmasını sağlamak,
- Gelen ve giden evrak kayıtlarını “**barkod okuyuculu**” sisteme geçirmek,
- Evraklarda muhataplarımıza “**evrak sonuçlandırma süresi**” taahhüdü sistemine geçirmek,
- Başkanlığımız Şube Müdürlüklerinin hizmet çeşidine göre “**evrak akış şeması**”nın çıkartılmasını sağlamak ve internette yayınlamak.

Kurum içi yazışmalarda ve bilgi alış verişlerinde elektronik ortam kullanılarak gerek ekipman ve gerekse zaman tasarrufu sağlanarak, buradan artan zamanı diğer işlere kanalize ederek personel tasarrufu da sağlanmış olacaktır. Ayrıca elektronik ortamda yürütülen işlerde kişi hatalarının da minimum düzeye ineceği ve güvenliğin tam olarak sağlanacağı şüphesizdir.

Strateji 1.2.2: Başkanlığımız işlerinin elektronik ortamda yürütülmesine yönelik olarak makine teçhizat ve bunların programlarını tamamlamak.

- Eksik olan bilgisayar ve yazıcıları tamamlamak,
- Eskiye makine-teçhizatın yenilenmesi veya iyileştirilmelerini yapmak,
- Bütçe, ve diğer mali konularda ihtiyaç duyulan yazılım programlarını tamamlamak.

Bu Hedefe İlişkin Göstergeler

- o Elektronik ortamda yürütülen birim işlemlerinin payı
- o Bilgisayarlaşma oranı
- o Personel başına evrak sayısı
- o Yazılım programlarının ihtiyacı karşılama oranı
- o Çalışan memnuniyeti
- o Müşteri memnuniyeti

Stratejik Hedef 1.3: Bütçe ve mali konularda, Üniversitemizin birimlerini bilgilendirmek için yılda en az bir defa yayınlanmak üzere “Bütçe ve Mali Konular Bülteni”nin 2008 yılı sonuna kadar çıkartılmasını sağlamak.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun 41. maddesi gereği Üniversitemizin her yıl idare faaliyet raporu hazırlanarak Sayıştay’a verilmesi, kamuoyuna açıklanması ve Maliye Bakanlığına verilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmaların alt yapısını hazırlamasına katkısı olması açısından; Üniversitemiz birimlerinin bütçe ve mali konularda bilgilendirilmesini sağlaması amacıyla “**Bütçe ve Mali Konular Bülteni**” yayınlanması hedeflenmektedir.

Bu Hedefe İlişkin İzlenecek Stratejiler

Strateji 1.3.1: Üniversitemizin kuruluşundan bugüne kadar mali konular ve bütçe durumu hakkında bilgi kütüğünü (kütüphane) 2008 yılı sonuna kadar oluşturmak.

Üniversitemizin daha sonraki yıllarda ihtiyaç duyabileceği bu tür belgelerin, geriye dönük temininde güçlük çekileceği düşüncesi ile bu günden itibaren böyle bir arşivin oluşturulmasının gerekli olduğu kanısındayız. Ayrıca Üniversitemizin geçmişten bugüne nasıl geldiği, bugünden geleceğe ne gibi bir planlama yapması gerektiği hakkında bilgi kütüğüne çok ihtiyaç duyulacağını tahmin etmekteyiz.

Üniversitemizin başlangıcı 02 Şubat 1954 tarihinde Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi’ne bağlı kurulan “**Çocuk Sağlığı Kürsüsü**”nün Hacettepe Tıp Fakültesi’nin başlangıcı sayılabilir. 08 Temmuz 1967 tarihinde kurulan Üniversitemizin bütçe ve mali konularda bir arşivlemesinin olmaması eksikliğini hissetmekteyiz.

Üniversitemizin kuruluşundan bugüne kadar, bütçe ve mali konuları ile ilgili bilgilerin derlenip toparlanması, bunların bir bilgi kütüğü haline getirilmesi ve imkanlar ölçüsünde kütüphane veya kitaplık oluşturulması hedeflenmektedir.

Burada amaç; Üniversitemizin geçmişinden bugüne kadar ihtiyaç duyulan bilgi kütüğünü oluşturmak, gerek Üniversitemiz için ve gerekse Üniversite dışı birimlerin kullanımına sunularak bilgi erişim kolaylığı sağlanması hedeflenmektedir.

Böylelikle personel ve zaman tasarrufu sağlanacağı da muhakkaktır. En büyük yararı ise, istatistiki bilgilerin oluşturulmasında yardımcı olmak olacaktır.

- Üniversitemizin kuruluşundan bugüne kadar olan bütçe ve mali konulara ait bilgi ve belgelerin toplanmasıdır. Toplanan bu bilgi ve belgelerin tasnifi ve derlemesinin yapılmasını sağlamak,

- Üniversitemizin kuruluşundan bugüne kadar olan bütçe ve mali konulara ilişkin bilgi kütüğünün kullanılabilir hale getirilerek kitaplık ve/veya kütüphane oluşturulması ile Üniversitemizin hizmetine sunulmasını sağlamak,
- Üniversitemizin kuruluşundan bugüne kadar olan bütçe ve mali konuların, bilgisayar programı alınarak veya yapılarak elektronik ortamda kullanıcıların hizmetine sunmak.

Strateji 1.3.2: Bütçe ve Mali konularda, yılda en az bir defa yayınlanmak üzere “Bütçe ve Mali Konular Bülteni”nin çıkartılmasını sağlamak.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41. maddesi gereği Üniversitemizin her yıl idare faaliyet raporlarının hazırlanarak Sayıştay’a verileceği, kamuoyuna açıklanacağı ve bir örneğinin de Maliye Bakanlığı’na verileceği bildirilmektedir.

Ayrıca Üniversitemiz Yüksek Planlama Kurulu’nun kararı gereği Stratejik Plan hazırlanmasında ve bu plana göre performans esaslı bütçe ödeneklerinin oluşturulmasında pilot kuruluş olarak seçilmiş bulunmaktadır.

Üniversitemiz birimlerinin, performans esaslı bütçeleme ve stratejik planlama hazırlık çalışmalarında yararlanması amacıyla; Başkanlığımız yukarıda bahse konu çalışmalarının alt yapısının hazırlanmasına katkı sağlamayı, Üniversitemiz birimlerinin bütçe ve mali konularda bilgilendirilmesini sağlayacak stratejik amaçlarımız doğrultusunda 2007 yılından başlamak üzere yılda en az bir defa “**Bütçe ve Mali Konular Bilgi Bülteni**” yayınlamayı hedefliyoruz.

Bunlar;

- o 1967 yılından bugüne kadar “**personel, cari, yatırım ve transfer tertipleri**”nin bütçe ödeneklerini çıkartmak,
- o 1967 yılından bugüne kadar Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından yayınlanan Üniversitemiz ile ilgili “**yatırım programı**” projeleri yayını temin etmek,

- o 1967 yılından bugüne kadar **“1967 yılı sabit fiyatlandırmaya göre”** bütçe kıyasını çıkartmak,
- o 1967 yılından bugüne kadar temin edilebilen bütçe kanunları ve mali konulara ait mevzuatları tamamlamak.
- o Yılları Bütçe Kanunu ve bunlara ilişkin Bütçe Eki Cetvellerine,
- o Bütçe Uygulama Talimatlarına,
- o Üniversitemiz Gelir ve Gider Bütçesine,
- o Üniversitemiz Yatırım Bütçesine (detaylı ve analiz edilerek),
- o Üniversitemiz bütçesinin yıllara göre kıyas grafiklerine,
- o Üniversitemiz ile diğer üniversitelerin bütçe karşılaştırmalarına,
- o Ödenek kullanımına ilişkin talimatlarına,
- o Üniversitemizi ilgilendiren bütçe ve mali mevzuat değişiklikleri gibi konulara yer vermek.

Burada amaç; çıkartılacak bültenle, Üniversitemiz birimlerinin planlı bir bütçe hazırlamasına yardımcı olmak, performans esaslı bütçelemeye göre hazırlanacak **“Sonuç Raporları”**nın altyapısını hazırlamak, bütçe sonuçlarını çıkartmak, bütçe ve mali konular ile ilgili bilgi kaynağının altyapısını oluşturmaktır.

Bu Hedefe İlişkin Göstergeler

- o Bütçe ve mali konular bülteni taleplerini karşılama oranı
- o Kullanıcı memnuniyeti

Stratejik Hedef 1.4: Üniversite Yönetim Bilgi Sisteminin temelini oluşturacak olan bir proje başlatılarak 2009 yılı sonuna kadar aktif hale getirilmesini sağlamak.

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte "Yönetim Bilgi Sistemine ilişkin hizmetleri yerine getirmek" ile görevlendirilen Başkanlığımız, ortaklı bir proje ile diğer bütün üniversitelere örnek olacak bir Yönetim Bilgi Sistemi oluşturmayı planlamaktadır. 2007 yılı içerisinde projeye başlanarak 2 veya 3 yıl içinde tamamlanması hedeflenmektedir.

Bu Hedefe İlişkin İzlenecek Stratejiler

Strateji 1.4.1: Merkezi Yönetim Bilgi Sistemi projesi hazırlanarak TÜBİTAK projesi olarak sunmak. (Ek 5).

Projesi hazırlanarak TÜBİTAK'a sunulacak Yönetim Bilgi Sistemi;

- İnternet tabanlı olmalı,
- Günlük işler bu sistem üzerinden yürütülmeli (Her birime veri giriş şifresi olacak şekilde ve iş yükü getirmeyecek şekilde hazırlanmalı),
- Hiyerarşik erişim ve raporlama olmalı (Üniversite tüm birimlerinin sınırlı rapor alacak şekilde şifrelenmesi),
- Birimlerin ve Üniversitenin Stratejik ve Performans Göstergelerini ölçülmesine ve analizine uygun rapor formatı verecek şekilde olmalı,
- Dönemsel Bütçe ve Mali Rapor Analizi üretmeli (İnternet üzerinden yayınlanmak üzere, dönemsel olarak 3'er aylık, 6'şar aylık, yıllık),
- Yapılan programa müdahale edilebilir (esnek) olmalı. (Program admın tool'lar üzerinden esnek şekilde yönetilmeli.

Strateji 1.4.2: Merkezi Yönetim Bilgi Sisteminde toplanan veriler analiz edilerek Üniversitenin kullanımına açmak.

Günümüzde bir kurumun hem iç hem de dış çevrede olup bitenleri değerlendirecek ve kullanılabilir bilgiye dönüştürecek mekanizmaları kurması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bilgiye ve veriye dayanmayan kararların bir kurumu başarıya götürmesi mümkün değildir. Bu çerçevede, Üniversitemizde Bilgi Yönetim Sisteminin kurulması ve kurum stratejilerine uygun olarak işletilmesi her alanda alınacak kararların isabetli olmasına yardımcı olacak en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir

Hayata geçirilecek Yönetim Bilgi Sistemi hiyerarşik erişim ve raporlama olacak şekilde gerekli rapor formatları düzeyinde analizler yapılmış olarak kullanıma sunulacaktır (Üniversite tüm birimlerinin sınırlı rapor alacak şekilde şifrelenmesi).

Bu Hedefe İlişkin Göstergeler

- o Girişi yapılan verinin payı
- o Kullanıcı memnuniyeti
- o Çalışan memnuniyeti

Stratejik Hedef 1.5: Başkanlık alt birimlerinin çalışma esas ve usullerine ilişkin görev tanımlarını da içeren yönergeleri 2007 yılı sonuna kadar oluşturmak.

Başkanlığımız yeni kurulmasından ve mevzuatın tam oturmamasından kaynaklanan görev yetki ve sorumlulukların birimlere bölüştürülmesinde sıkıntılar yaşamaktadır. Başkanlığımız Şube Müdürlükleri kendi birimlerine ait yönergeleri hazırlamaya başlamışlardır ve 2007 yılı sonuna kadar tamamlayıp yürürlüğe koymayı planlamaktadırlar.

Bu Hedefe İlişkin İzlenecek Stratejiler

Strateji 1.5.1: Başkanlığımız birimlerinin çalışma yönergeleri hazırlanarak iş tanımlarını yapmak.

Başkanlığımızın hem bir bütün olarak hem de birimler, süreçler ve pozisyonlar bazında görev, yetki ve sorumlulukların biçimlerinin belirlenmesine yönelik iş tanımlarının yapılması hedeflenmiştir.

Strateji 1.5.2: Başkanlığımız çalışanların görev dağılımı iş analizleri çıkartılarak buna göre planlamak.

Bu hedefle Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanabilmesi için Başkanlığımızın hem bir bütün olarak hem de birimler, süreçler ve pozisyonlar bazında görev, yetki ve sorumluluklarının ve iş yapma biçimlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Bu Hedefe İlişkin Göstergeler

- o Yönergesi tamamlanan birimlerin payı
- o Çalışan memnuniyeti
- o Müşteri memnuniyeti

Stratejik Hedef 1.6: Stratejik Plan ve Performans Programı hazırlıklarına yönelik kurum içi tüm personelin yararlanabileceği el kitaplarının 2008 yılı sonuna kadar basılmasını sağlamak.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun 3. maddesi gereği, kamu idareleri orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yöntemleri ile kaynak dağılımlarını içeren Stratejik Planları hazırlamakla yükümlüdürler. Başkanlığımız, Üniversitemiz birimlerinin ilk Stratejik Plan ve Performans Programı hazırlıklarında pilot birimler seçerek yol göstermiştir ve bütün birimlerin hazırlıklarına danışmanlık yapmıştır. Danışmanlık hizmetine ek olarak birimlerin kendi Stratejik Plan ve Performans Programı hazırlıklarında yardımcı kaynak olması amacıyla el kitabı yayınlamayı hedeflemekteyiz.

Bu Hedefe İlişkin İzlenecek Stratejiler

Strateji 1.6.1: Üniversitemiz birimlerinin ve çalışanlarının yararlanacağı mali ve diğer konulara ilişkin el kitabı basmak.

Bu Hedefe İlişkin Göstergeler

- o El kitabı taleplerini karşılama oranı
- o Müşteri memnuniyeti
- o Çalışan memnuniyeti

Stratejik Amaç 2: Çalışanların bilgi ve becerilerini, memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmak, paydaşlarla ilişkileri ve işbirliğini güçlendirmek.

Bir kurumun başarı düzeyini belirleyen etkenlerin başında çalışanların mesleki bilgi ve beceri düzeyi ile motivasyon seviyelerinin büyük önem taşıdığı yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunun bilincinde olan Başkanlığımız misyonunda yer alan “değişime açık ve en kısa zamanda uyum sağlayan bir kuruluş” görüşünden yola çıkarak çalışanlarının bilgi ve beceri seviyelerini en üst düzeye taşımak hususunda meslek içi eğitimlerle hızlı bir öğrenme sürecini sağlamayı ve çalışanların motivasyon seviyelerini ve iş memnuniyetlerini daha yüksek bir düzeye çıkarmak için çalışma ortamında ergonomik bir düzenlemeye gitmeyi amaçlamaktadır. Bunun için;

GZFT Analiz ve Matris Çalışmasında;

- Hizmet kalitesinin artması için çalışma koşulları iyileştirilmesi gerektiği
- Sorunlara daha profesyonel çözümler üretebilmek için hizmet içi eğitim artırılması gerektiği
- Kurum içi iletişim ve koordinasyonun artırılabilmesi için sosyal aktivitelere önem verilmesi gerektiği
- Avrupa üniversitelerindeki sosyal etkinliklerin tespitinin yapılarak kuruma uygunluğunun değerlendirilmesi gerektiği
- Özverili çalışma desteklenerek artırılması gerektiği

belirlenmiştir.

Amacımıza ulaşmamızda yukarıda sayılan GZFT Analizi ile yapılan değerlendirme sonucunda önem sıralaması yapılarak aşağıdaki hedefler ve stratejiler belirlenmiştir.

Stratejik Hedef 2.1: 2007 yılı başından itibaren çalışan personelin bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik hizmet içi eğitim seminerlerini sürekli verilir hale getirmek.

Kurumsal başarının sağlanabilmesi çalışan personelin her alanda değişim ve gelişmeleri izleyebilme ve bunu özümseyip en iyi şekilde işine yansıtabilmesiyle doğru orantılı bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede Başkanlığımız kendini güncelleyen personel yapısını oluşturmayı hedeflemektedir. Bunun için de kendi birim işleriyle ilgili eğitimler ve mevzuat değişiklikleri başta olmak üzere ihtiyaç duyulan konularda çeşitli eğitimler verilmesi planlanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulması için, kamuda harcama yönetimi sisteminin yeni bir anlayış ile ele alınması, bürokratik yaklaşımlar yerine katılımcı modellerin uygulamaya konulması, bütçe sisteminin kamu hizmeti yönetimini büyük ölçüde şekillendirmesi nedeniyle güçlü bir ivme yaratabilmesi, sürekli iyileştirme kültürüne geçirilmesi ve vatandaş memnuniyetine odaklı kaliteli kamu hizmeti sağlanması amaçlanmaktadır.

Başkanlığımız personeline verilecek hizmet içi eğitimde aşağıdaki ilkelerin göz önünde bulundurulması gerektiğini düşünmekteyiz.

- Verilecek eğitimin; kaliteli hizmet verme odaklı olması,
- Öğrenme stratejisinin ve ortamının müşteri odaklı olması,
- Öğrenme sürecinin sürekli hale getirilmesi,
- Hizmet içi eğitim çalışmalarında herkesin eğitim çalışmalarına aktif bir şekilde katılımının sağlanması,
- Hizmet içi eğitim çalışmalarının teorik eğitimle sınırlı kalmayarak hizmet üretiminde uygulamaya taşınması.

Unutulmamalıdır ki yapılacak çalışmaların, insanların işlerindeki beceri ve bilgileri klasik eğitim yoluyla, bilgi ve tecrübe aktarma yoluyla, iş yaparak öğrenmeleri gibi sınıf dışında da devam etmesi büyük önem taşımaktadır.

Başkanlığımızın en büyük eksiklik duyduğu konulardan biri de personele hizmet içi eğitiminin verilememesidir. Çünkü Üniversite tarafından verilmesi gereken hizmet içi eğitim, Başkanlığımız içinde, kendi şartlarımız dahilinde verilmeye çalışılmaktadır. Şunun bilinci içindeyiz ki, bu eğitimin daha ileri boyutlarda verilmelidir. Ayrıca bu eğitimin 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu, 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, Toplam Kalite Yönetimi, bilgisayar vb. konuları kapsamaması gerektiği düşüncesindeyiz.

Burada amaç; işinde daha uzman personel istihdamı yaratarak, her konuya hakim, az personelle hizmet kalitesini artırmaktır.

Bu Hedefe İlişkin İzlenecek Stratejiler

Strateji 2.1.1: Başkanlığımız personelinin görevleri ile ilgili dönemsel olarak hizmet içi eğitimlerinin verilmesini sağlamak.

Başkanlığımız tüm personeline verilen hizmet içi eğitimin sürekliliğini sağlayarak, konularında uzman yönetici ve personel oluşturmayı hedeflemek. Bununla birlikte Başkanlığımızın iş profilini çıkartarak, norm kadro çalışmasını yapmak ve vasıflı personel ile müşteri memnuniyetine dayalı hizmet vermek.

Bu eğitimler ;

- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu
- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
- 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
- Bilgisayar işletim sistemi ve yazılımı
- 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu
- 5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu
- 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
- Bütçe ve mali konular
- Diğer mali konular
- Bürokratik bilgi ve tecrübe aktarımı

Strateji 2.1.2: Başkanlığımız personeline “**Toplam Kalite Yönetimi**” ile ilgili hizmet içi eğitimin verilmesini sağlamak.

İlk aşamada Şube Müdürlerimiz ile Şeflere ve daha sonra tüm çalışanlara “**Toplam Kalite Yönetimi**”nin Başkanlığımıza, Üniversitemize ve toplumumuza ne gibi yararları olduğu hakkında hizmet içi eğitim vermek.

Bu Hedefe İlişkin Göstergeler

- o İşlem evrakının ortalama sonuçlandırma süresi
- o Müşteri memnuniyeti
- o Çalışan memnuniyeti
- o Hatalı evrak oranı
- o Personel başına hizmet içi eğitim süresi
- o Şikayetlerdeki azalma oranı

Stratejik Hedef 2.2: 2008 yılı sonuna kadar çalışma ortamını tam gün yaşanabilir şekilde ergonomik hale getirmek.

Çalışanlardan daha yüksek bir performans alınabilmesi için 2008 yılı sonuna kadar iş ortamlarının ergonomik tasarımının bitirilmesi hedeflenmektedir. Bunun için de yetersiz bulunan büro sayıları ve donanım ihtiyaçları 2007 yılı içinde belirlenip, 2008 yılı sonuna kadar da iyileştirmelerin tamamlanması planlanmaktadır.

Başkanlığımız çalışanlarının, Başkanlığımız Stratejik Planlama ve uygulama sürecindeki katkıları, uygulamada başarıya ulaşmadaki destekleri ve özverili çalışmalarına bağlı olduğunun bilinci içindeyiz. Yani, çalışanlarımız Stratejik Planlama ve uygulama sürecimizin ayrılmaz ve vazgeçilmez bir parçasıdır.

Burada amaç; kaliteli hizmet veren kurumlarda çalışanlar kendilerini yenilikçi, canlı ve hareketli bir çalışma ortamında bulur. Böyle bir ortamda kurum çalışanları yeteneklerini geliştirme, işlerini çeşitlendirme, müşteri odaklı, yapıcı, gelişmeye açık ve pozitif bir kültürün parçası olma fırsatı elde eder. Gelişmenin faydalarına ortak olurlar ve bunları paylaşırlar.

Bu Hedefe İlişkin İzlenecek Stratejiler

Strateji 2.2.1: İş ortamlarının ergonomik tasarımının yapılarak tam gün çalışılabilir hale getirmek.

Kaliteli hizmet sunan bir kurumun içinde yer almak, çalışanların yaptıkları işlerden onur duymalarını sağlayarak, onları teşvik eder ve sağlıklı çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunur.

- Çalışma ortamlarının daha ferah ve hizmet verme kolaylığı sağlayacak ortamın yaratılması,
- Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili hizmet içi eğitimin verilmesi, çalışma ortamlarının elverişli duruma getirilmesi, sosyal faaliyet alanlarının daha da geliştirilmesi,
- Çalışanların ihtiyaç duyduğu ekipmanların temin edilmesi, çalışma ortamının olması gereken düzeye getirilmesi, sosyal açımlarının yapılmasına olanak sağlanması, kendine güvenen ve işinde uzman personele sahip olma durumunun yaratılması.

Strateji 2.2.2: Çalışanlara sosyal, spor ve kültür etkinlikleri düzenlenmesini sağlayarak, çalışanların kaynaşmalarını sağlamak⁴.

Bütün kamu kurum ve kuruluşları, misyonu gereği temel işlevini ve yasal yükümlülüklerini yerine getirirken doğal olarak toplumu etkilemektedir.

Hacettepe Üniversitesi, kurulduğundan bugüne giderek güçlenen bir kurum kültürünü ve buna bağlı bir kurum kimliğini oluşturma yönünde çalışmalarına devam etmektedir. Üniversitemizin daha kalıcı ve daha güçlü bir kurum kültürü ve kimliği oluşturulmasına Başkanlığımızın katkısının daha üst düzeye çıkartılmasını amaçlamaktayız.

2006 yılından başlamak üzere 2008 yılı sonuna kadar, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı olarak Stratejik Planlama ve uygulama sürecimizin ayrılmaz ve vazgeçilmez bir parçası olarak gördüğümüz kurum kültürümüzü geliştirmeyi, buna bağlı olarak çalışanlarımızın belirtmekten gurur duyacağı bir kurum kimliğine ulaşmayı stratejik amaçlarımızdan birisi olarak aldık.

Bunlar;

- Kültür etkinlikleri düzenlemek,
- Spor faaliyetleri tertip etmek,
- Sosyal alanlara yönelik faaliyetler yürütmek ve çalışan personelin tamamının katılımını sağlamak.

Strateji 2.2.3: Çalışanların etkinliğinin ve yetkinliğinin artırılmasının sağlanması.

Başkanlığımızca başlatılan **“Hizmet Sunumunda Mükemmele Doğru”** çalışmalarımızda **“müşterilerin memnuniyetine”** önem verdiğimiz kadar **“çalışanların”** da memnuniyetine önem vermekteyiz.

Başkanlığımız çalışanlarının genel tatmin seviyesinin yükseltilmesinde kalite politikamız;

- Çalışanların çalıştığı kurumu tanımasının,
- Çalışan personele hizmet içi eğitimin verilerek yeterliliklerinin,

⁴ Her yıl çalışanlara verilecek bir toplu yemek, yılda en az bir defa toplu piknik düzenlemek ve kutlamalar gibi partiler tertip etmek, öğle yemek aralarında pinpon oynamak ve çalışanlar arasında turnuvalar düzenlemek, başkanlık futbol ve voleybol takımı oluşturmak, toplu olarak sinema ve tiyatroya gitmek gibi sosyal faaliyetler tertip etmek.

- Çalışanlar arasında güçlü bir birlik ve uzlaşma ortamının yaratılmasının,
- Emek ve başarıya saygı duyulması ve desteklenmesi ile başarının sahiplerine mal edilmesi ile,
- Başkanlığımız çalışanların etkinliğinin ve yetkinliğinin sağlanması hedeflenmektedir.

Başkanlığımız, çalışanların genel durumuyla yakından ilgilenilmesi, sosyal faaliyetlere önem verilmesi ile çalışanların memnuniyetinin artırılması ve yönetime katılımının sağlanması amaçlanmaktadır.

- Sosyal faaliyetlere önem verilmesi ve çalışanların bu alanda birbirleriyle daha çok birlikteliğinin sağlanmasını ve bu kapsamda;
 - a) Bayram ve yıl sonu kutlamaları,
 - b) Emekli personel için veda toplantısı,
 - c) Yılda en az bir kültürel etkinlik yapılmasını hedefliyoruz.
- Üstün gayretle çalışan, öneri ve yenilik getiren personele her türlü desteğin sağlanmasını hedefliyoruz.

Bu Hedefe İlişkin Göstergeler

- o Personel başına kapalı alan miktarı
- o Personelin sosyal etkinliklere katılım oranı
- o Sivil toplum örgütlerine üye personel oranı
- o İyileştirme ve yenileme yapılan ofis sayısı oranı (m²)
- o Çalışan memnuniyeti
- o Müşteri memnuniyeti

4.3. Maliyetler

Maliyetlendirilme stratejik planla bütçe bağlantısının sağlanmasında ve harcamaların önem sıralamasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu çerçevede Başkanlık stratejik planında yer alan stratejik amaç ve hedefleri için maliyetler belirlenmiştir (Tablo 25).

Stratejik amaç ve hedeflerin maliyetlendirilmesi stratejik amaçlar altında belirlenen hedefe yönelik yapılacak faaliyet ve projelerin belirlenmesi ile başlamıştır. Faaliyet ve projeler ile maliyetler tahmini olup plan dönemindeki gelişmeler ışığında değişiklik gösterebilecektir.

Tablo 25 : Maliyet Tablosu

Stratejik Amaçlar ve Hedefler	2007	2008	2009	2010	2011
Stratejik Amaç 1: Üniversitemiz mali hizmetlerinin sunulmasında kaynakların etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik organizasyonel, teknolojik ve fiziki alt yapıyı güçlendirmek.	225.000	330.000	120.000	17.000	17.000
Stratejik Hedef 1.1: Üniversitemiz birimlerinin yılları bütçe işlemlerinin tamamının internet ortamından (e-kurum bütçe tasarımı) yürütülmesini geliştirmek, bunlara yönelik bilgi ağının 2009 yılı sonuna kadar oluşturulmasını sağlamak.	20.000	15.000	5.000	2.000	2.000
Stratejik Hedef 1.2: Başkanlığımız bütün birim işlemlerinin 2011 yılı sonuna kadar tamamını elektronik ortamda yürütmek.	60.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Stratejik Amaçlar ve Hedefler	2007	2008	2009	2010	2011
Stratejik Hedef 1.3: Bütçe ve mali konularda, Üniversitemizin birimlerini bilgilendirmek için yılda en az bir defa yayınlanmak üzere “Bütçe ve Mali Konular Bülteni”nin 2008 yılı sonuna kadar çıkartılmasını sağlamak.	5.000	15.000	5.000	5.000	5.000
Stratejik Hedef 1.4: Üniversite Yönetim Bilgi Sisteminin temelini oluşturacak olan bir proje başlatılarak 2009 yılı sonuna kadar aktif hale getirilmesini sağlamak.	125.000	275.000	100.000		
Stratejik Hedef 1.5: Başkanlık alt birimlerinin çalışma esas ve usullerine ilişkin görev tanımlarını da içeren yönergeleri 2007 yılı sonuna kadar oluşturmak.	5.000				
Stratejik Hedef 1.6: Stratejik Plan ve Performans Programı hazırlıklarına yönelik kurum içi tüm personelin yararlanabileceği el kitaplarının 2008 yılı sonuna kadar basılmasını sağlamak.	10.000	20.000	5.000	5.000	5.000
Stratejik Amaç 2: Çalışanların bilgi ve becerilerini, memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmak, paydaşlarla ilişkileri ve işbirliğini güçlendirmek.	210.000	163.000	75.000	160.000	160.000
Stratejik Hedef 2.1: 2007 yılı başından itibaren çalışan personelin bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik hizmet içi eğitim seminerlerini sürekli verilir hale getirmek.	60.000	63.000	65.000	150.000	150.000
Stratejik Hedef 2.2: 2008 yılı sonuna kadar çalışma ortamını tam gün yaşanabilir şekilde ergonomik hale getirmek.	150.000	100.000	10.000	10.000	10.000
TOPLAM	435.000	493.000	195.000	177.000	177.000

Stratejik amaç ve hedefler için belirlenen kaynak ihtiyacı Üniversitemiz bütçesinden Başkanlığımıza ayrılan kaynak ile diğer başkanlık ve TÜBİTAK'tan sağlanacak proje destekleri ile temin edilecektir (Tablo 26).

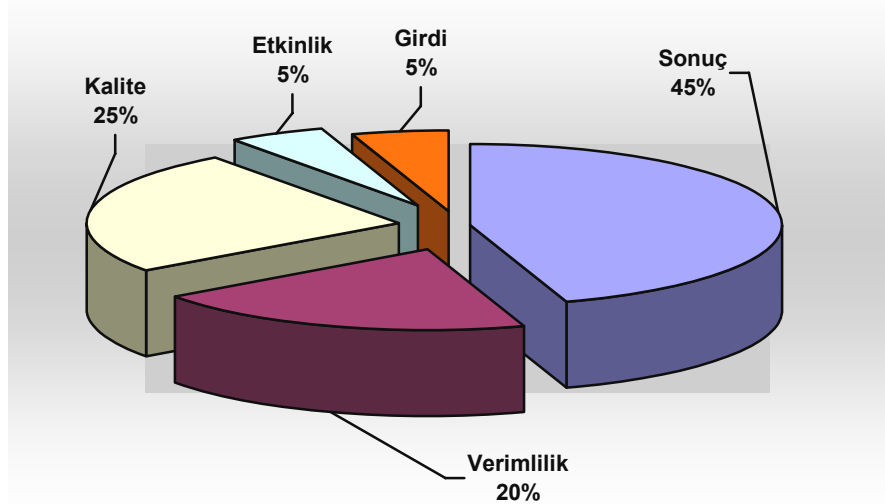
Tablo 26 : Kaynak Tablosu

Kaynaklar	2007	2008	2009	2010	2011
Özel Bütçe	310.000	218.000	95.000	177.000	177.000
TÜBİTAK	125.000	275.000	100.000		
TOPLAM	435.000	493.000	195.000	177.000	177.000

4.4. Performans Göstergeleri ve Ölçme-Değerlendirme

Başkanlığımızca belirlenen amaç ve hedeflere yönelik performans göstergelerine 4.2 bölümünde yer verilmiştir. Bir performans göstergesi belirlenirken ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilebilir olmasına önem verilmiştir.

Belirlenen performans göstergelerine bakıldığında beş tür performans göstergesi oluşturulmuştur. Bunların 9 adedi sonuç göstergesi, 4 adedi verimlilik, 5 adedi kalite, 1 adedi etkinlik ve 1 adedi girdi göstergesi bulunmaktadır (Ek 8). Şekilde görüldüğü gibi göstergelerin yaklaşık 2/5'i sonuç göstergesidir. (Şekil 9)



Şekil 9 : Performans Göstergeleri Dağılımı

Belirlenen bu göstergelerin ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi stratejik planının başarısı için oldukça önemlidir. İzleme ve değerlendirme, planın uygulanmasında karşılaşılabilecek zorlukları ortadan kaldıracak gibi ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesini de destekleyecektir.

Ayrıca izleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve sürekli iyileştirmeyi de sağlayacak ve şeffaflık ilkelerine katkıda bulunacaktır.

Kurum Stratejik Planında ortaya konulan ve 2007-2011 dönemine yönelik hedeflere ilişkin gerçekleştirmeler sistematik olarak takip edilecek ve raporlanacaktır.

Değerlendirmede ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve bunların tutarlılık ve uygunluğunun analizi yapılacaktır.

Ölçme, izleme ve değerlendirme faaliyeti bu stratejik plana ekli (Ek 7) Ölçme Değerlendirme Formalarındaki bilgiler kullanılarak yapılacaktır.

İzleme ve değerlendirme işlevinin yerine getirilmesinde verilerin toplanması, veri toplama sıklığı, analiz, raporlama büyük önem taşımaktadır.

Stratejik Planın uygulanma sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak geri bildirim işlemi gerçekleştirilecektir. Faaliyet gerçekleştirmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk bakımından incelendikten sonra stratejiler ve faaliyetler planlandığı şekilde gerçekleşiyorsa, Plan doğrulanmış olacak ve uygulama devam edecektir. Ancak, beklenmeyen sonuçlar ortaya çıktığı takdirde, Plan revize edilecek ve güncellenmiş şekliyle uygulanmaya devam edilecektir.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi Stratejik Planda ortaya konulan hedeflerin somut ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi uygulamaya konulacak olan Yönetim Bilgi Sistemi ile toplanacak doğru ve tutarlı verilerle/istatistiklerle yapılacak ve yine bu Sistem sayesinde stratejik planın başarısının doğru şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi sağlanacaktır.

5. EKLER

Ek 1 : Kanunlar (Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat)

Resmi Gazete Tarihi	Resmi Gazete Sayısı	Mevzuat No	Mevzuatın Adı
KANUNLAR			
29.04.1926	359	818	Borçlar Kanunu
19.06.1932	2128	2004	İcra ve İflas Kanunu
17.06.1949	7235	5434	Emekli Sandığı Kanunu
28.07.1953	8469	6183	Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun
18.02.1954	8637	6245	Harcırah Kanunu
09.07.1956	9353	6762	Türk Ticaret Kanunu
06.01.1961	10700	193	Gelir Vergisi Kanunu
11.07.1964	11751	488	Damga Vergisi Kanunu
17.07.1964	11756	492	Harçlar Kanunu
23.07.1965	12056	657	Devlet Memurları Kanunu
27.02.1967	12538	832	Sayıştay Kanunu
06.11.1981	17506	2547	Yükseköğretim Kanunu
09.11.1982	17863	Mükerrer	Türkiye Cumhuriyeti Anayasası
30.03.1983	18003	2809	Yüksek Öğretim Kurumları Teşkilat Kanunu
10.09.1983	18161	2886	Devlet İhale Kanunu
13.10.1983	18190	2914	Yükseköğretim Personel Kanunu
08.11.1983	18215	2942	Kamulaştırma Kanunu
02.11.1984	18563	3065	Katma Değer Vergisi Kanunu
19.12.1984	18610	3095	Kanuni Faiz ve Temerrüt Faizine İlişkin Kanun
27.11.1992	21418	3843	Yükseköğretim Kurumlarında İkili Öğretim Yapılması Hakkında Kanun
22.01.2002	24648	4734	Kamu İhale Kanunu
22.02.2002	24648	4735	Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
24.12.2003	25326	5018	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
12.10.2004	25611	5237	Türk Ceza Kanunu
03.07.2005	25874	5393	Belediyeler Kanunu
22.12.2005	26033	5436	Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
20.05.2006	26173	5502	Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu
16.06.2006	26200	5510	Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
Yıllık			Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu

Ek 2 : Kanun Hükmünde Kararnameler

Resmi Gazete Tarihi	Resmi Gazete Sayısı	Mevzuat No	Mevzuatın Adı
KANUN HÜKMÜNDE KARARNAMELER			
14.12.1983	18251	190	Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
29.01.1990	20417	399	Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname
19.06.1994	21970	540	Devlet Planlama Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname Kanun Hükmünde

Ek 3 : Yönetmelikler

Resmi Gazete Tarihi	Resmi Gazete Sayısı	Mevzuat No	Mevzuatın Adı
---------------------------	---------------------------	------------	---------------

TÜZÜK VE YÖNETMELİKLER

11.08.1973	14622		Devlet Memurları Tedavi Yardımı ve Cenaze Giderleri Yönetmeliği
21.08.1982	17789		YÖK Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurlar Disiplin Yönetmeliği
07.10.1982	2547/39. Mad.		Yurtiçinde ve Dışında Görevlendirmelerde Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmelik
05.07.1983	18098		2547 sayılı Kanun'un 58. maddesine göre Döner Sermaye İşletmelerinin Kurulmasında Uygulanacak Esaslara İlişkin Yönetmelik
13.12.1983	18250		YÖK'ün Bakanlıklar İle Onlara Bağlı Kurum ve Kuruluşlardan Yararlanma Yönetmeliği
18.04.1986	19082		Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Kurulların Oluşturulması ve Bilimsel Denetim Yönetmeliği
11.12.1986	19308	86/11220	Devlet Memurları Yiyecek Yardımı Yönetmeliği
09.10.1991	21016	91/2268	Memurlara Yapılacak Giyecek Yardımı Yönetmeliği
11.08.1999	23783	99/13144	Kamu Personeli ve Bunların Emeklilerinin Yurtdışında Tedavilerine İlişkin Yönetmelik
17.04.2003	25082	2003/5443	Devlet Memurları Tedavi Yardımı ve Cenaze Giderleri Yönetmeliğine Bir Ek Madde Eklenmesine Dair Yönetmelik
08.06.2005	25839	2005/8844	Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliği
31.12.2005	26040	5018/13.Mad.	Merkezi Yönetim Harcama Belgeleri Yönetimi
31.12.2005	26040		İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
18.02.2006	26084	2006/9972	Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
26.02.2006	25853	26092	Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliği
26.02.2006	26092		Mal Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği
17.03.2006	26111		Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik

Ek 3 : Yönetmelikler (Devamı)

Resmi Gazete Tarihi	Resmi Gazete Sayısı	Mevzuat No	Mevzuatın Adı
TÜZÜK VE YÖNETMELİKLER			
26.05.2006	26179	2006/9972	Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
12.07.2006	26226	2006/10654	İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
10.10.2006	26315		Kamu İdarelerine Ait Taşınmazların Tahsis ve Devri Hakkında Yönetmelik
15.10.2006	26320		Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği
19.10.2006	26324	2006/11058	Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
30.12.2006	26392		Genel Yönetim Kapsamındaki Kamu İdarelerinde Uygulanacak Amortisman ve Tükenme Payı Süre, Yöntem ve Oranlarına İlişkin Genel Tebliğ
18.01.2007	26407	2006/11545	Taşınır Mal Yönetmeliği
			Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik
			YÖK Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği
			Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Sicil Yönetmeliği

Ek 4 : Yönergeler

Resmi Gazete Tarihi	Resmi Gazete Sayısı	Mevzuat No	Mevzuatın Adı
YÖNERGELER			
			Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Şube Müdürlüğü Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge
			Bütçe ve Performans Programı Şube Müdürlüğü Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge
			Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge
			İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol Şube Müdürlüğü Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge

Ek 5 : Merkezi Yönetim Bilgi Sistemi Şeması



Merkezi Yönetim Bilgi Sistemi (YÖBİLSİS)

1. Personel Dairesi Başkanlığı
(Personel, Yurt İçi ve Yurtdışı Görevlendirme, izin, Rapor, vb)
2. Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı
(Öğrenci Bilgi Girişleri)
3. Stratejik Gel. Dai. Bşk., İMİDB., SKSDB. Bilimsel Arş.Bir. Ve Döner Sermaye İşlt.Müd.
(Bütçe, Mali Konular ve Ayniyat Girişleri Dahil)
4. Fakülte, Enstitü Y.Okul ve Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
5. Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
6. Hastaneler, Döner Sermaye İşlt. ve Sağlık Kül. Ve Spor Dai.Bşk.
(Yıllı/Dönemsel Yatak doluluk oranı, Yatarak tedavi gören hasta sayısı, Ayakta tedavi gören hasta sayısı, Hasta Maliyeti, vb...) (Döner Sermaye Stok Girişi Dahil)
7. Fakülte, Enstitü ve Yüksekokullar ve Öğrenci İşleri Daire Başk.,
(ÖSS Giriş Puanları, Diğer Üniv.Kaynak Dağılımı, Personel Öğrenci Vb. girdiler, Anketler)
8. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
9. Fakülte, Enstitü, Yüksekokullar ve Diğer Birimler. (Atıf sayısı, Seminer, Bildiri, Konferans. Vb.)
10. Bilimsel Araştırmalar Birimi, Sürekli Eğitim Merkezi
(Bilimsel Araştırma ve Geliştirme İle İlgili Bilgi Girişi)
11. Sağlık Kültür ve Spor Dai. Bşk.
(Öğrenci Kültür, Spor ve Diğer Faaliyetleri ve Giderleri)
12. Tüm Birimler
(Sosyal, Kültür ve Sanat Etkinlikleri) (Üniversitenin Üstlendiği seminer, konferans, etkinlik faaliyet)
13. Kütüphane ve Dokümantasyon Dai. Bşk.
(Sürelî Yayın, Elektronik Yayın, Kitap, ... vb.) (Sürelî Yayın, Kitap, okuyucu, kullanım sayısı)

(*) ÖSS Giriş puanları, - Diğer Üniversitelerin Kaynak Dağılımı, - Personel, Öğrenci vd. girdiler, - Anketler, - vs.

(**) Yıllık (Dönemsel) – Yatak Doluluk Oranı, - Yatarak tedavi gören hastanın yatma süresi, - Hasta Maliyeti, - Yıllık Hasta Sayısı

Ek 6 : Stratejik Plan Çalışmaları Katılımcı Listesi

Ad ve Soyadı	Unvanı	Görev Yeri
Murat KARAAĞAÇ	Daire Başkanı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Nurgül AYHAN	Şube Müdürü	Stratejik Yönt. ve Plan. Şb. Müd.
Nesrin GÜÇLÜER	Şube Müdürü	Bütçe ve Performans Prog. Şb. Müd.
S. Sevtap BENLİ	Şube Müdürü	Muhasebe, Kesin Hesap ve Rap. Şb. Müd
Uzm. Berna GÜVENDİREN	Öğretim Yrd.	Stratejik Yönt. ve Plan. Şb. Müd.
C.Gökhan YAMANKALE	Mali Hizmetler Uzmanı	Muhasebe, Kesin Hesap ve Rap. Şb. Müd
Mehmet BULUT	Şef	Bütçe ve Performans Prog. Şb. Müd.
Serpil AYDIN	V.H.K.İ	Muhasebe, Kesin Hesap ve Rap. Şb. Müd
Yasemin SALİHOĞLU	B. İşletmeni	Bütçe ve Performans Prog. Şb. Müd.
Yılmaz ERDOĞAN	B. İşletmeni	Bütçe ve Performans Prog. Şb. Müd.
Neslihan ARSLANTÜRK	Memur	Stratejik Yönt. ve Plan. Şb. Müd.
Birgül BİRDAL	Memur	Muhasebe, Kesin Hesap ve Rap. Şb. Müd
Mustafa YILDIZ	Memur	Muhasebe, Kesin Hesap ve Rap. Şb. Müd
Adem TUĞ	Memur	Muhasebe, Kesin Hesap ve Rap. Şb. Müd
Murat AVCU	Memur	Muhasebe, Kesin Hesap ve Rap. Şb. Müd
Ahmet ASALIOĞLU	Memur	Stratejik Yönt. ve Plan. Şb. Müd.
K.Akın AYHAN	Memur	Stratejik Yönt. ve Plan. Şb. Müd.
Yılmaz AKÖZ	Memur	Bütçe ve Performans Prog. Şb. Müd.
Arzu İNCEÖZ	Sözleşmeli Personel	Muhasebe, Kesin Hesap ve Rap. Şb. Müd
Murat HARMANCIK	Hizmetli	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Zeki ÜNSAL	Daire Başkanı	Mersin Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
Ali DUYUM	Şef	Mersin Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Ek 7 : Performans Göstergeleri Ölçme-Değerlendirme Tablosu

PERFORMANS GÖSTERGESİ	El kitabı talebini karşılama oranı
Veri toplama yöntemi	Sayım
Veri toplama sıklığı	3 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	Neslihan ARSLANTÜRK
Analiz şekli ve yöntemi	El kitabı basım adedi/El kitabı talep adedi, Oran
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	6 ayda 1
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	İnternet ortamında yürütülen bütçe işlemlerinin payı
Veri toplama yöntemi	Sayım
Veri toplama sıklığı	3 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	Neslihan ARSLANTÜRK
Analiz şekli ve yöntemi	İnternet ortamında yürütülen bütçe işlemleri adedi/Toplam bütçe işlemi adedi, Oran
Analiz sıklığı	3 Ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Müşteri memnuniyeti
Veri toplama yöntemi	Anket
Veri toplama sıklığı	6 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	Uzm. Berna GÜVENDİREN (Öğretim Yrd.)
Analiz şekli ve yöntemi	Anket ortalaması, Yüzde
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Çalışan memnuniyeti
Veri toplama yöntemi	Anket
Veri toplama sıklığı	6 Ayda 1
Veri toplama sorumlusu	Neslihan ARSLANTÜRK
Analiz şekli ve yöntemi	Anket ortalaması, Yüzde
Analiz sıklığı	6 Ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Elektronik ortamda yürütülen birim işlemlerinin payı
Veri toplama yöntemi	Kayıt tutma
Veri toplama sıklığı	3 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	Ahmet ASALIOĞLU
Analiz şekli ve yöntemi	Elektronik ortamında yürütülen birim işlemleri adedi/Toplam birim işlemi adedi, Oran
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Bilgisayarlaşma oranı
Veri toplama yöntemi	Sayım
Veri toplama sıklığı	6 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	İdris ARSLAN
Analiz şekli ve yöntemi	(Bilgisayar adedi/Personel sayısı)x(Elektronik ortamında yürütülen birim işlemleri adedi/Toplam birim işlemi adedi), Oran
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	6 ayda 1
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Personel başına evrak sayısı
Veri toplama yöntemi	Sayım
Veri toplama sıklığı	3 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	Neslihan ARSLANTÜRK
Analiz şekli ve yöntemi	Evrak sayısı/Personel sayısı, Oran
Analiz sıklığı	3 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Yazılım programlarının ihtiyacı karşılama oranı
Veri toplama yöntemi	Anket/Sayım
Veri toplama sıklığı	6 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	Ahmet ASALIOĞLU
Analiz şekli ve yöntemi	Anket ortalaması, Oran
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Bütçe ve mali konular bülteni taleplerini karşılama oranı
Veri toplama yöntemi	Sayım/ Anket
Veri toplama sıklığı	3 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	İnci SÜEL
Analiz şekli ve yöntemi	Bülten basım adedi/Bülten talep adedi, Oran
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Kullanıcı memnuniyeti
Veri toplama yöntemi	Anket
Veri toplama sıklığı	6 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	Uzm. Berna GÜVENDİREN (Öğretim Yrd.)
Analiz şekli ve yöntemi	Anket ortalaması, Yüzde
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Girişi yapılan verinin payı (Yönetim Bilgi Sistemi devreye girene kadar ölçüm yapılamayacak)
Veri toplama yöntemi	Sayım
Veri toplama sıklığı	3 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	Uzm. Berna GÜVENDİREN (Öğretim Yrd.)
Analiz şekli ve yöntemi	Girişi yapılan veri adedi/Toplam veri sayısı, Oran
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Yönergesi tamamlanan birimlerin payı
Veri toplama yöntemi	Sayım
Veri toplama sıklığı	3 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	İdris ARSLAN
Analiz şekli ve yöntemi	Tamamlanan yönerge sayısı/Birim sayısı, Sayım
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Personel başına hizmet içi eğitim süresi
Veri toplama yöntemi	Sayım
Veri toplama sıklığı	3 Ayda 1
Veri toplama sorumlusu	İdris ARSLAN
Analiz şekli ve yöntemi	$\sum_{i=1}^n$ (Hizmet içi eğitim süresi i x Katılımcı sayısı i)/ Personel sayısı, Oran
Analiz sıklığı	6 Ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	6 Ayda 1
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	İşlem evrakının ortalama sonuçlandırma süresi
Veri toplama yöntemi	Kayıt tutma
Veri toplama sıklığı	3 ayda1
Veri toplama sorumlusu	Ahmet ASALIOĞLU/Melih BAŞARISOY
Analiz şekli ve yöntemi	$\sum_{i=1}^n$ (Evrakın işleme giriş tarihi i -Evrakın işlemden çıkış tarihi i)/ İşlem yapılan evrak sayısı, Oran
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Hatalı evrak oranı
Veri toplama yöntemi	Sayım
Veri toplama sıklığı	3 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	İnci SÜEL/Melih BAŞARISOY
Analiz şekli ve yöntemi	(Hatalı evrak sayısı/ İşlem yapılan evrak sayısı), Oran
Analiz sıklığı	3 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	3 ayda 1
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Şikayetlerdeki azalma oranı
Veri toplama yöntemi	Anket
Veri toplama sıklığı	3 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	İnci SÜEL
Analiz şekli ve yöntemi	Anket Ortalaması , Yüzde
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Personel başına kapalı alan miktarı
Veri toplama yöntemi	Alan hesaplama yöntemi
Veri toplama sıklığı	Yılda 1
Veri toplama sorumlusu	Uzm. Berna GÜVENDİREN (Öğretim Yrd.)
Analiz şekli ve yöntemi	Toplam kapalı alan / Personel sayısı, Oran
Analiz sıklığı	Yılda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Personelin sosyal etkinliklere katılma oranı
Veri toplama yöntemi	Anket/Sayım
Veri toplama sıklığı	6 ayda 1
Veri toplama sorumlusu	Ahmet ASALIOĞLU
Analiz şekli ve yöntemi	$\sum_{i=1}^n$ (Sosyal etkinlik sayısı _i * Etkinliğe katılan personel sayısı _i) / Personel Sayısı, Oran
Analiz sıklığı	6 ayda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	Sivil toplum örgütlerine üye personel oranı
Veri toplama yöntemi	Sayım
Veri toplama sıklığı	Yılda 1
Veri toplama sorumlusu	İnci SÜEL
Analiz şekli ve yöntemi	Sivil toplum örgütlerine katılan personel sayısı / Toplam personel sayısı, Oran
Analiz sıklığı	Yılda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

PERFORMANS GÖSTERGESİ	İyileştirme ve yenileme yapılan ofis sayısı oranı (m ²)
Veri toplama yöntemi	Sayım
Veri toplama sıklığı	Yılda 1
Veri toplama sorumlusu	Neslihan ARSLANTÜRK
Analiz şekli ve yöntemi	İyileştirme ve yenileme yapılan ofis sayısı / Toplam ofis sayısı, Oran
Analiz sıklığı	Yılda 1
Analiz sorumlusu	Nurgül AYHAN (Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürü)
RAPORLAMA PERİYODU	Yıllık
RAPOR EDİLECEĞİ MAKAM	Murat KARAAĞAÇ (Strateji Geliştirme Daire Başkanı)

Ek 8 : Performans Göstergeleri

GÖSTERGE	Performans Gösterge Türü
Müşteri memnuniyeti	Kalite
İnternet ortamında yürütülen bütçe işlemlerinin payı	Sonuç
Çalışan memnuniyeti	Kalite
Elektronik ortamda yürütülen birim işlemlerinin payı	Sonuç
Bilgisayarlaşma oranı	Sonuç
Personel başına evrak sayısı	Verimlilik
Yazılım programlarının ihtiyacı karşılama oranı	Etkinlik
Bütçe ve mali konular bülteni taleplerini karşılama oranı	Sonuç
Kullanıcı memnuniyeti	Kalite
Girişi yapılan verinin payı	Verimlilik
Yönergesi tamamlanan birimlerin payı	Sonuç
El kitabı taleplerini karşılama oranı	Sonuç
Personel başına hizmet içi eğitim süresi	Verimlilik
İşlem evrakının ortalama sonuçlandırma süresi	Verimlilik
Hatalı evrak oranı	Kalite
Şikayetlerdeki azalma oranı	Kalite
Personel başına kapalı alan miktarı	Girdi
Personelin sosyal etkinliklere katılım oranı	Sonuç
Sivil toplum örgütlerine üye personel oranı	Sonuç
İyileştirme ve yenileme yapılan ofislerin oranı	Sonuç

6. YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu
2. Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı (2007-2011)
3. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Müdürlüğü, Performans Esaslı Bütçe Hazırlama Rehberi
4. Hizmet Sunumunda Mükemmeler Doğru, Hacettepe Üniv. İdari ve Mali İşl.Dai.Bşk. Murat KARAAĞAÇ, Mehmet ÖZEN, 2005
5. Robbins, Stephen P.; Coulter, M., Management, 9th Edition, Pearson, 1999
6. www.planware.org
7. www.quickmba.com
8. www.businessballs.com
9. www.marketingteacher.com
10. www.netmba.com