

2026



HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ

2027-2031 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI
HAZIRLIK PROGRAMI



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
I- AMAÇ	2
II- KAPSAM	2
III- DAYANAK	2
IV- MODEL	2
IV- YÖNTEM VE SÜREÇ	4
1- Stratejik Plan Hazırlık Süreci	4
1.1- Planın Sahiplenilmesi	4
1.2- Planlama Sürecinin Organizasyonu	4
1.3- Hazırlık Programı	8
2- Durum Analizi	9
3- Geleceğe Bakış	12
4- Farklılaşma Stratejisi	13
5- Strateji Geliştirme	15
6- İzleme ve Değerlendirme	17
7- Stratejik Planın Sunulması	19

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1:Stratejik Yönetim Süreci	3
Şekil-2:Stratejik Plan Hazırlık Süreci	9
Şekil-3:Durum Analizi Süreci.....	12
Şekil-4:Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci	13
Şekil-5:Farklılaşma Stratejisi Belirleme Süreci	15
Şekil-6:Geleceğe Bakış, Farklılaşma Stratejisi ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki	16
Şekil-7:İzleme ve Değerlendirme Süreci.....	18

TABLolar DİZİNİ

Tablo-1: Hedef Kartı Şablonu	17
Tablo-2: Stratejik Plan Şablonu	19

EKLER

Stratejik Plan Hazırlık Takvimi (EK-1).....	21
Stratejik Planlama Ekibi (EK-2)	24

GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda stratejik plan: “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmış, yerel ve merkezi kamu idarelerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Bu kapsamda Üniversitemiz 2022-2026 Stratejik Planı’nın uygulama dönemi sona ereceğinden 2027-2031 Stratejik Planı hazırlanacaktır. Stratejik Plan çalışmaları ‘Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’ gereği ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan ‘Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi’ doğrultusunda Rektörlük Makamının 21.12.2025 tarih ve 592470 sayılı Stratejik Plan Genelgesi ile başlatılmıştır. Hazırlık sürecinin doğru tasarlanması ve zamanın iyi değerlendirilmesi, sürece ilişkin iş ve işlemlerin niteliğine, zamanlamasına ve sorumlularına açıklık getirmesi amacıyla bu hazırlık programı oluşturulmuştur.

Stratejik Plan hazırlık çalışmaları, Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi tarafından, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda gerçekleştirilecek olup; Üniversitemiz tüm birimlerini ve o birimleri temsil eden çalışanların da stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi planın uygulanabilirliği ve kurum kimliğinin benimsenmesi açısından önemlidir.

I. AMAÇ

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Stratejik Plan Hazırlık Programının temel amacı, Üniversitemizin 2027-2031 Stratejik Planı'nın hazırlanma sürecine rehberlik etmektir. Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülmesini, katılımcı yöntemlerle hazırlanmasını ve hazırlık sürecini özveriyle sürdürülmesini sağlayarak, stratejik planlamayı bir kurum kültürü haline getirerek planın hayata geçirilmesidir.

II. KAPSAM

Hazırlık programı, Üniversitemizin 2027-2031 Stratejik Planının hazırlık sürecini kapsamaktadır.

III. DAYANAK

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesi, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi'ne dayanılarak hazırlanmıştır.

IV. MODEL

Üniversitemiz 2027-2031 Stratejik Plan çalışmaları Şekil-1'e uygun şekilde yürütülecektir. Buna göre hazırlık programı ile başlayan süreç, izleme değerlendirme başlığı ile sonlandırılacaktır.

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

- Planın sahiplenilmesi - Planlama sürecinin organizasyonu - İhtiyaçların tespiti - Zaman planı - Hazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
- Kurumsal tarihçe - Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi - Mevzuat analizi - Üst politika belgeleri analizi - Program-alt program analizi - Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi - Paydaş analizi - Kuruluş içi analiz - Akademik faaliyetler analizi - Yükseköğretim sektörü analizi - GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Misyon - Vizyon - Temel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	
- Konum tercihi - Başarı bölgesi tercihi - Değer sunumu tercihi - Temel yetkinlik tercihi	FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Amaçlar - Hedefler - Performans göstergeleri - Stratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	
- Program - Program amacı - Anahtar göstergeler - Alt programlar - Alt program hedefi - Performans göstergeleri - Faaliyetler - Maliyetlendirme - Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Stratejik plan izleme raporu - Stratejik plan değerlendirme tablosu - Faaliyet raporu - İç kontrol - İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

V. YÖNTEM VE SÜREÇ

Stratejik planlama süreci, başta Rektörümüz olmak üzere üniversite üst yönetiminin liderlik edeceği, üniversitenin akademik ve idari tüm birimlerinin temsili ile şekillenecek, iç ve dış paydaşların planlama sürecine katılım gösterip planı sahiplenmesini temin edecek şekilde altı aşamada yürütülecektir. Bu aşamalar;

- Stratejik Plan Hazırlık Süreci
- Durum Analizi
- Geleceğe Bakış
- Farklılaşma Stratejisi
- Strateji Geliştirme
- İzleme ve Değerlendirme

1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Üniversitemiz 2027-2031 Stratejik Planı hazırlık süreci üç aşamadan oluşmaktadır.

1. 1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak üniversitenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama üniversite içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve üniversiteyi bu plan doğrultusunda yönetmek üniversite yönetiminin temel sorumluluğudur.

Üniversitemiz 2027-2031 dönemi Stratejik Plan hazırlık sürecine girildiği Rektör tarafından yayınlanan genelge ile tüm akademik ve idari birimlere duyurulmuştur. Çalışmaların üst düzeyde yönlendirilmesini sağlamak, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol etmek ve planlama sürecine aktif katılım sağlamak üzere Strateji Geliştirme Kurulu ve stratejik plan hazırlık sürecini yürütmek üzere Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur.

1. 2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama, katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Üniversite içerisinde Rektörden başlayarak her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama

sürecine katılacak temel aktörler ve üstlenilecek işlevler bu aşamada belirlenir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır.

Rektör

Rektör, stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle duyurur. Genelgede stratejik planın hazırlanması için üniversitedeki tüm birimlere;

- Çalışmaların Rektör tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı,
- Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu,
- Çalışmaların Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda yürütüleceği,
- Stratejik Planlama Ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir.

Rektör, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, üniversitenin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması ile farklılaşma stratejisinin belirlenmesi için perspektif verir. Rektör, Strateji Geliştirme Kuruluna başkanlık eder. Ayrıca, Stratejik Planlama Ekibinin doğal başkanı olup gerek gördüğü durumlarda ekibin başkanlığını yürütebilir ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına katkı verir.

Stratejik planı onaylamasını müteakip uygun görmesi halinde fakültelerin eylem planı hazırlaması kararını verebilir. Bu çerçevede hazırlanan eylem planlarını onaylar.

Stratejik plana yönelik altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapar.

Stratejik plan çalışmalarını her aşamada destekler, en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar.

Strateji Geliştirme Kurulu

Strateji Geliştirme Kurulu, üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile üst yöneticinin ihtiyaç duyması halinde görevlendireceği kişilerden oluşur. Strateji Geliştirme Kurulu üyelerinin listesine Stratejik Plan Genelgesinde yer verilir. Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibini ve hazırlık programını

onaylar, sürecin ana aşamaları ile çıktılarını kontrol eder, harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlar ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlar.

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

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanarak Rektörün onayına sunulması, toplantıların organizasyonu, üniversite içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilir. Bu süreçteki her türlü resmi yazışma Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı aracılığıyla yapılır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının plan hazırlama, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerindeki tecrübesini gerekli durumlarda Strateji Geliştirme Kuruluna, Stratejik Planlama Ekibine ve harcama birimlerine aktarması gerekir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları özellikle stratejik planın bütünselliğinin sağlanması ve bu süreçte ortak bir dilin oluşturulması açısından önemli rol üstlenmektedir.

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

Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik Planlama Ekibi, bir Rektör Yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda, harcama birimlerinin temsilcileri ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisinden oluşur.

Ekip; hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve Rektörün onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Ekip başkanı; ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve üst yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir.

Stratejik Planlama Ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ekip başkanının toplantılara iştirak edemediği durumlarda başkanlığa, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yöneticisi vekâlet edebilir. Stratejik Planlama Ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşturulacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulur.

Bir Stratejik Planlama Ekibi üyesi;

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

Stratejik Planlama Ekibinde;

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

Harcama Birimleri

Harcama birimleri, Rektör tarafından yayımlanan Stratejik Plan Genelgesinde belirtilen nitelikleri haiz personeli stratejik planlama ekibinde görevlendirir. Bu personelin stratejik plan hazırlık çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmesi ve aktif katılım gösterebilmesi için harcama birimi yöneticilerince kolaylık gösterilir.

Stratejik Planlama Ekibi tarafından gerekli görüldüğü durumlarda, ekibin çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla, ekip üyeleri ile birlikte çalışmak üzere harcama birimlerinden temsilcilerin katılacağı alt çalışma grupları oluşturulabilir. Bu çalışma gruplarına, ilgisine göre harcama birimi bünyesindeki alt birimlerden deneyimli personelin aktif katılımı, ilgili harcama birimi yöneticisi tarafından sağlanır.

Ayrıca harcama birimleri, Rektörün belirlediği raporlama dönemlerinde sorumlu oldukları hedeflerin gerçekleştirme sonuçlarının izleme ve değerlendirmesini yapar.

1. 3. Hazırlık Programı

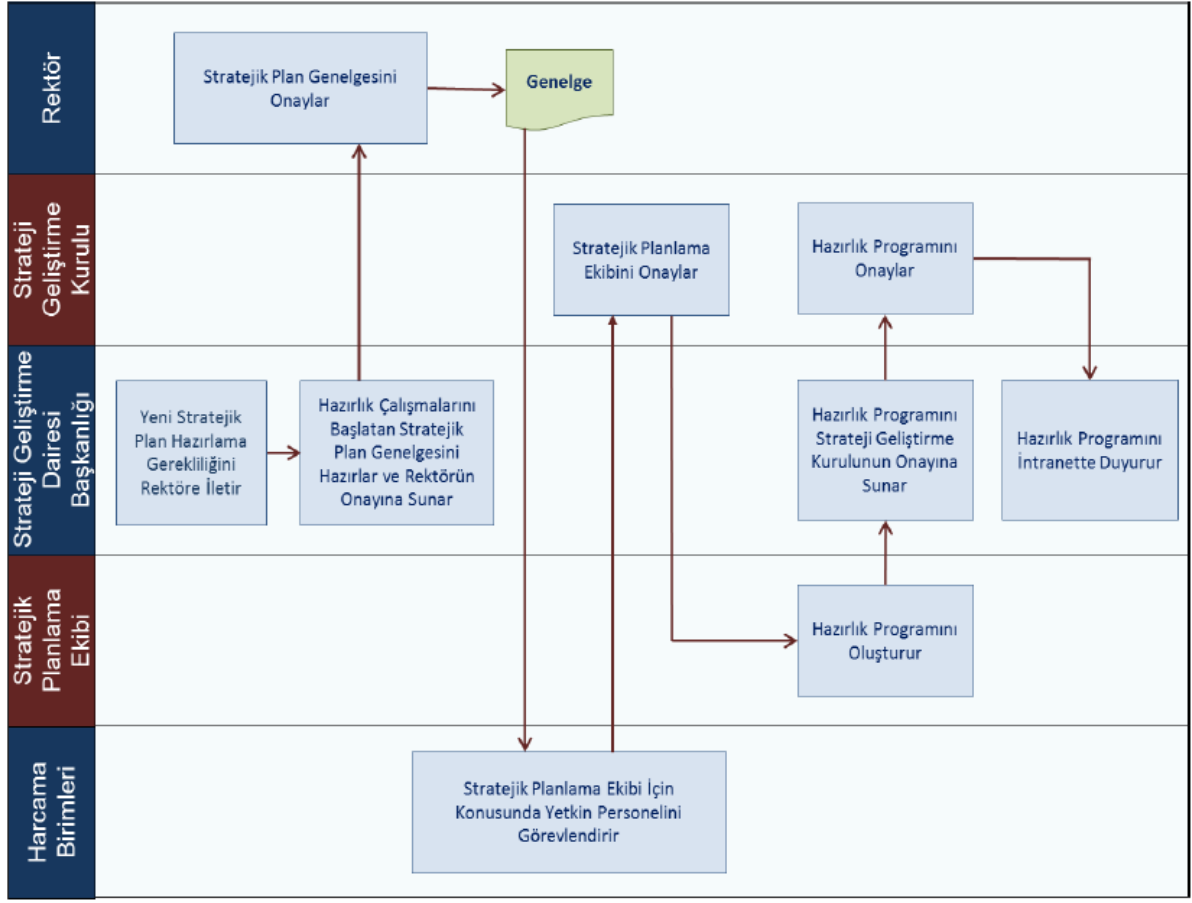
Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede, Stratejik Planlama Ekibi tarafından planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı oluşturulur. Hazırlık programı çalışmaları kapsamında; Stratejik Planlama Ekibi tarafından aşağıdaki hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır:

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

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi 2027-2031 Stratejik Planı Hazırlık Programı Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanmış ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Strateji Geliştirme Kurulunun görüşüne sunulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulunun son şeklini vermesinin ardından hazırlık programı tüm birimlerin çalışmalara azami katılım ve desteklerinin sağlanmasına ilişkin hususları da içerek şekilde üniversite içerisinde yayımlanmıştır.

Şekil 2’de stratejik plan hazırlık sürecinde yer alan birim, kişi ve ekiplerin görevleri gösterilmektedir.

Şekil 2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



2. Durum Analizi

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

Stratejik Planlama Ekibi, gerekli görülmesi durumunda alt çalışma grupları oluşturmak suretiyle durum analizi çalışmalarını yürütür. Alt çalışma grupları Stratejik Planlama Ekibi üyelerinin liderlik edeceği şekilde harcama birimlerinden katılımcılarla oluşturulur.

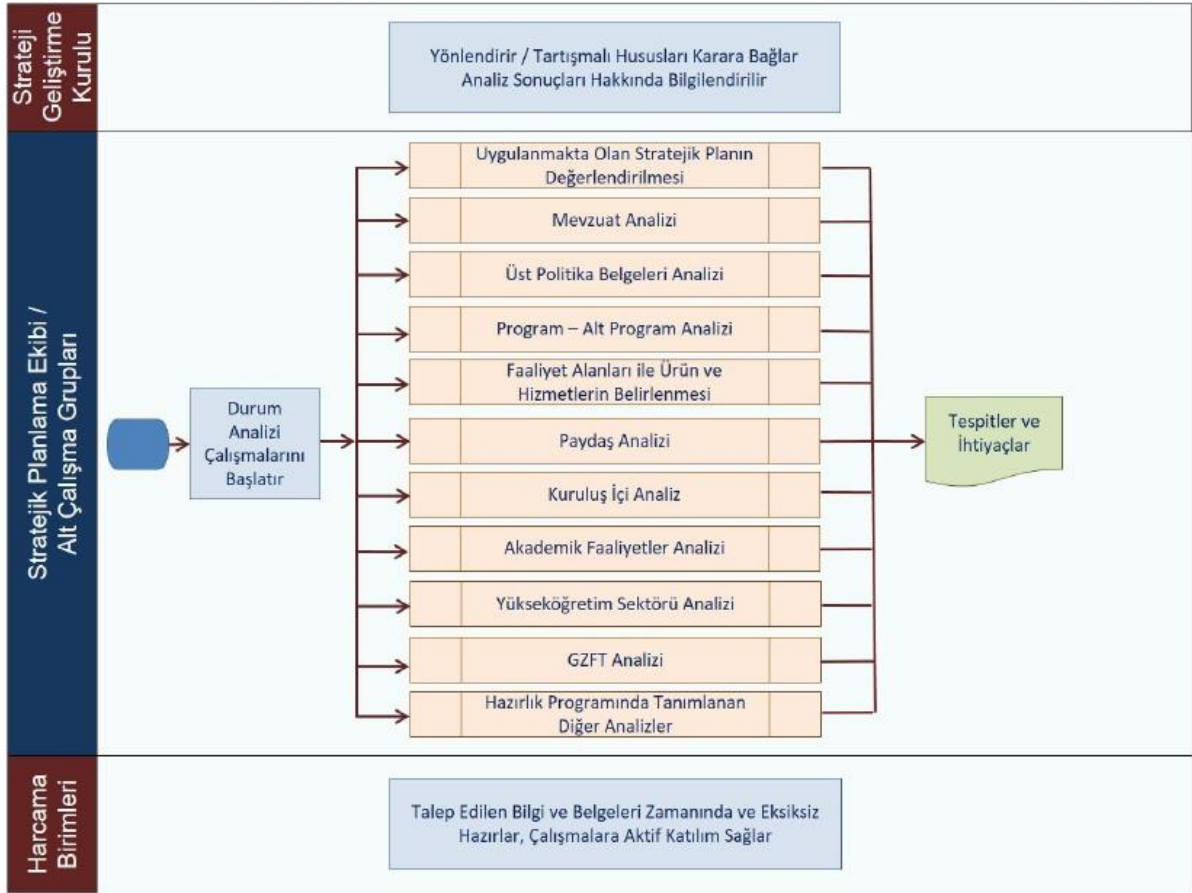
Durum analizinde aşağıdaki hususlarla ilgili analiz ve değerlendirmeler yapılır:

- **Kurumsal Tarihçe:** Bu bölümde üniversitenin ne zaman ve hangi ihtiyaçları karşılamak için kurulduğu, kurumsal yapıyı ve kültürü etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ve önemli yapısal dönüşümlerin üniversitenin geleceğe bakışını nasıl etkilediği analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.
- **Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi:** Bu bölüm uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içerir.
- **Mevzuat Analizi:** Bu bölümde üniversitenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülükleri, bu yükümlülüklerin mevzuatın hangi maddesine dayandığı ile bu yasal yükümlülüklerle ilişkin tespitler ve ihtiyaçlar mevzuat analizi sürecinde cevaplanması gereken sorular çerçevesinde ortaya konulur.
- **Üst Politika Belgeleri Analizi:** Üst politika belgeleri; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile üniversiteyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade eder. Bu bölümde üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisine yer verilir.
- **Program–Alt Program Analizi:** Program–alt program analizinde, performans esaslı program bütçe sistemi kapsamında üniversitenin sorumluluğunda bulunan program ve alt programların listesi oluşturularak uygulanmakta olan stratejik plan dönemine ait alt program hedeflerinin gerçekleşme düzeyleri değerlendirilir.
- **Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi:** Bu bölümde üniversitenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetlere stratejik planda yer verilir.
- **Paydaş Analizi:** Bu bölümde paydaşların tespiti, paydaşların önceliklendirilmesi, paydaşların değerlendirilmesi, paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi çalışmaları yapılır.
- **Kuruluş İçi Analiz:** Bu bölümde, insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analizlerin yapılarak üniversitenin mevcut kapasitesinin değerlendirilmesi yapılır.

- **Akademik Faaliyetler Analizi:** Bu bölümde, üniversitenin yüksek değer ürettiği ya da başarılı performans gösterdiği alanlar ile iyileştirilmesi gereken sorun alanları; temel akademik faaliyetler olan eğitim, araştırma, girişimcilik ve toplumsal katkı bağlamında değerlendirmeler yapılır.
- **Yükseköğretim Sektörü Analizi:** Sektörel analizle üniversite bir bütün olarak sektör içerisinde değerlendirmeye tabi tutulur. Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur. Sektörel eğilim analizi, yükselişe ve düşüşe geçen eğilimleri belirleyerek gelecekte yönelimin nereye doğru olabileceğine ilişkin tespitler yapmaya imkân sağlar. Eğilimleri tespit edebilmek için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizden yararlanılır. Sektörel yapı analiziyle üniversite rakipleri (diğer üniversiteler), paydaşları (öğrenciler, kamu idareleri, iş dünyası, STK’lar vb.), tedarikçileri (üniversitenin ürün ve hizmet aldığı diğer kuruluşlar), düzenleyici ve denetleyici kuruluşları (Milli Eğitim Bakanlığı, YÖK, akreditasyon kuruluşları) fırsatlar ve tehditler bağlamında analiz ederek konumunu belirler ve uzun vadeli stratejik tercihlere temel teşkil edecek bilgi üretimini sağlar.
- **Güçlü ve Zayıf Yönler İle Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi:** GZFT Analizi ile üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri, üniversite dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu çalışma, planlama yapılırken üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeye yardımcı olur.

Durum analizi aşaması katılımcılığın en üst düzeyde gerçekleşmesi hedeflenen aşamadır. Bu nedenle ihtiyaç duyulan ölçüde GZFT ve PESTLE analizleri için görüşmeler ve toplantılar yapılır. Aynı zamanda geniş kitlelerin görüş ve önerilerinin alınabilmesi için iç ve dış paydaşların görüşlerine de başvurulacaktır. Durum analizi aşaması sonucunda tüm çalışmaları içeren bir durum analizi raporu hazırlanacaktır.

Şekil 3: Durum Analizi Süreci



3. Geleceğe Bakış

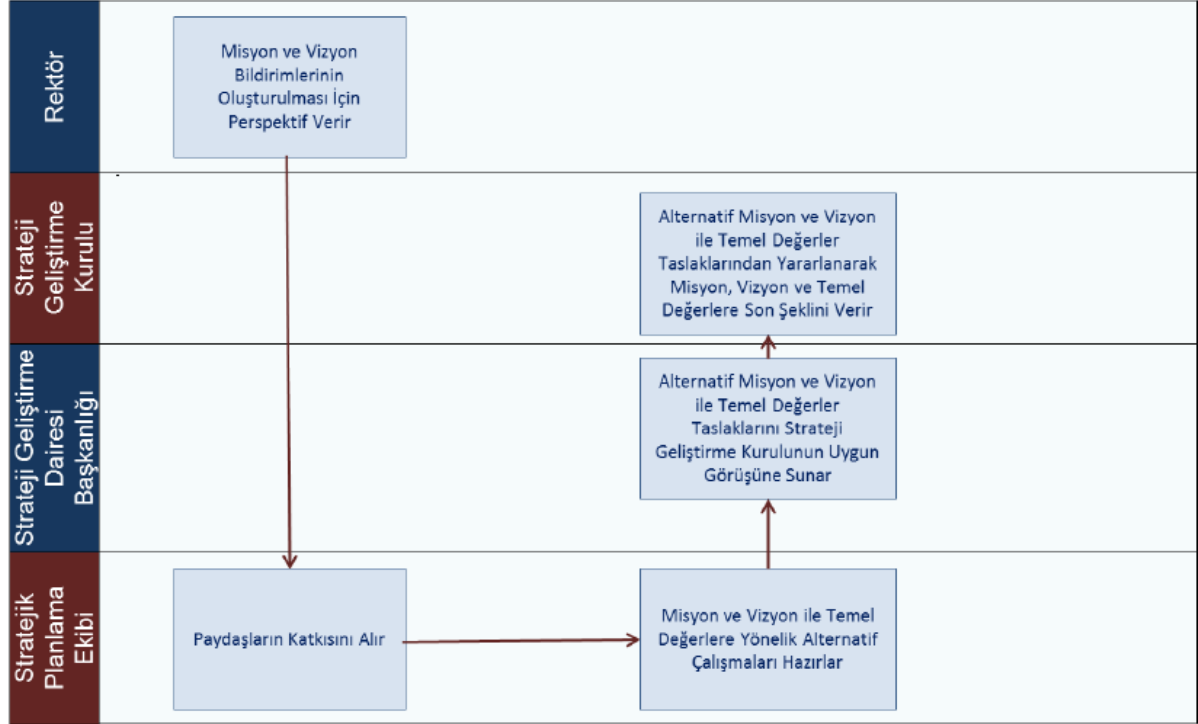
Geleceğe Bakış; misyon, vizyon ve temel değerler ile başlayan ve “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna yanıt aranan bölümdür. Geleceğe bakış sürecine Üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerler bildirimini ifade etmekle başlanır. Misyon, vizyon ve temel değerler, uzun vadede ideallerimiz doğrultusunda ilerleyebilmemiz için yönlendiricilik işlevi görecektir.

- Hangi misyonu (ana görev ve sorumlulukları) yerine getirmek için varız?
- Uzun vadede başarmak istediğimiz vizyonumuz (idealimiz) nedir?
- Misyonumuzu yerine getirip vizyonumuza ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesi ve değerlerini esas almalıyız?

sorularına yanıt aranır.

Rektör tarafından Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibine, geleceğe bakışın detaylarının belirlenmesi için bir perspektif verilir. Geleceğe bakış ile stratejik planın sonraki çalışmalarının bu perspektif temelinde yürütülmesi gerekmektedir.

Şekil 4: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



4. Farklılaşma Stratejisi

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

Farklılaşma stratejisi; Yükseköğretim Kurulu, Hazine ve Maliye Bakanlığı başta olmak üzere ilgili merkezi idarelerin görüşleri alınarak belirlenmelidir. Böylece yakın işbirliği içerisinde bulunan idarelerin üniversiteye yönelik bakış açıları farklılaştırma sürecine dâhil

edilebilecek, farklılaşan üniversitelere farklı bütçe ve istihdam rejimlerinin uygulanması sağlanabilecektir.

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

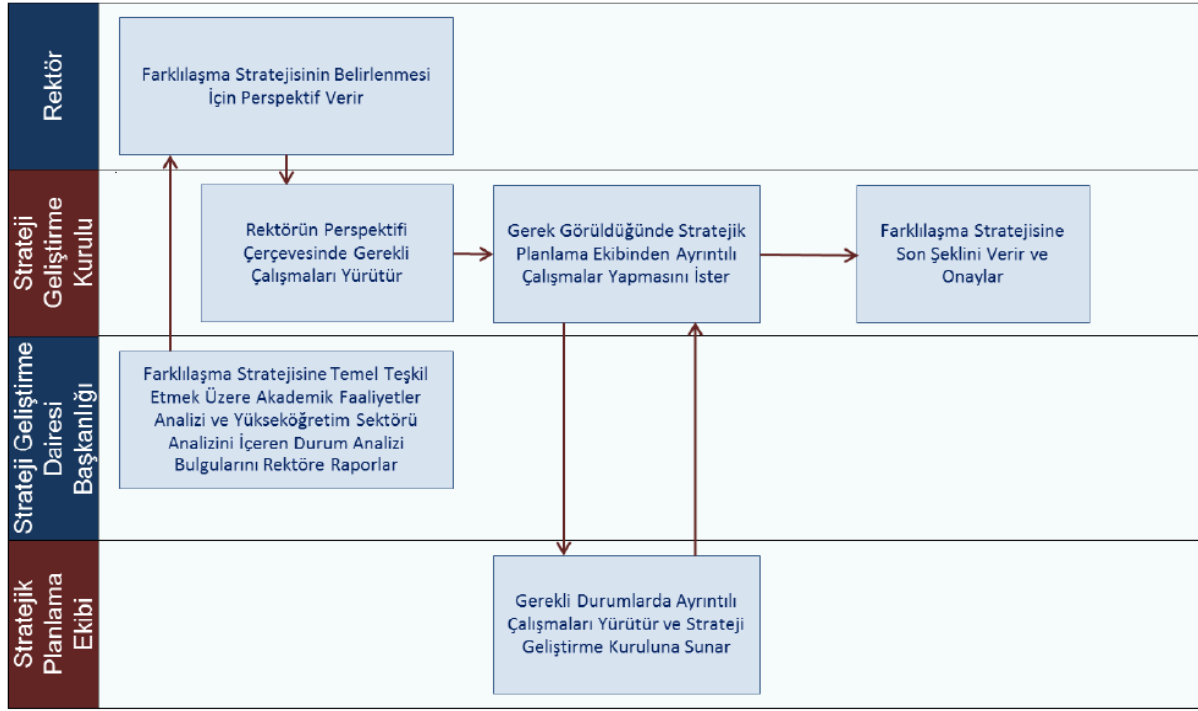
Farklılaşma stratejisi; üniversitenin yükseköğretim sektöründe konumlandırılması, inşa etmek istediği yetkinliklerinin belirlenmesi, algı ve itibarının nasıl olması gerektiği gibi hususları açığa kavuşturarak misyon, vizyon ve temel değerler ile stratejik planın amaç ve hedefleri arasında bir köprü görevi görür.

Üniversitenin geliştirebileceği farklılaşma stratejisi şu temel tercihlerden oluşabilir:

- **Konum tercihi:** Üniversitenin yükseköğretim sektöründe türünü belirten en genel tercihinin yapılması
- **Başarı bölgesi tercihi:** Tercih edilen konumda rakiplerinden farklılaşarak üniversitenin başarılı olabilmesi için önceliklerinin belirlenmesi
- **Değer sunumu tercihi:** Konum ve başarı bölgesi tercihlerini uygulayabilmek için geliştirilecek veya öne çıkarılacak hizmet setinin belirlenmesi
- **Temel yetkinlik tercihi:** Konum, başarı bölgesi ve değer sunumu tercihlerinin uygulanmasında kurum içi kaynak ve kabiliyetlerin geliştirilmesi

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

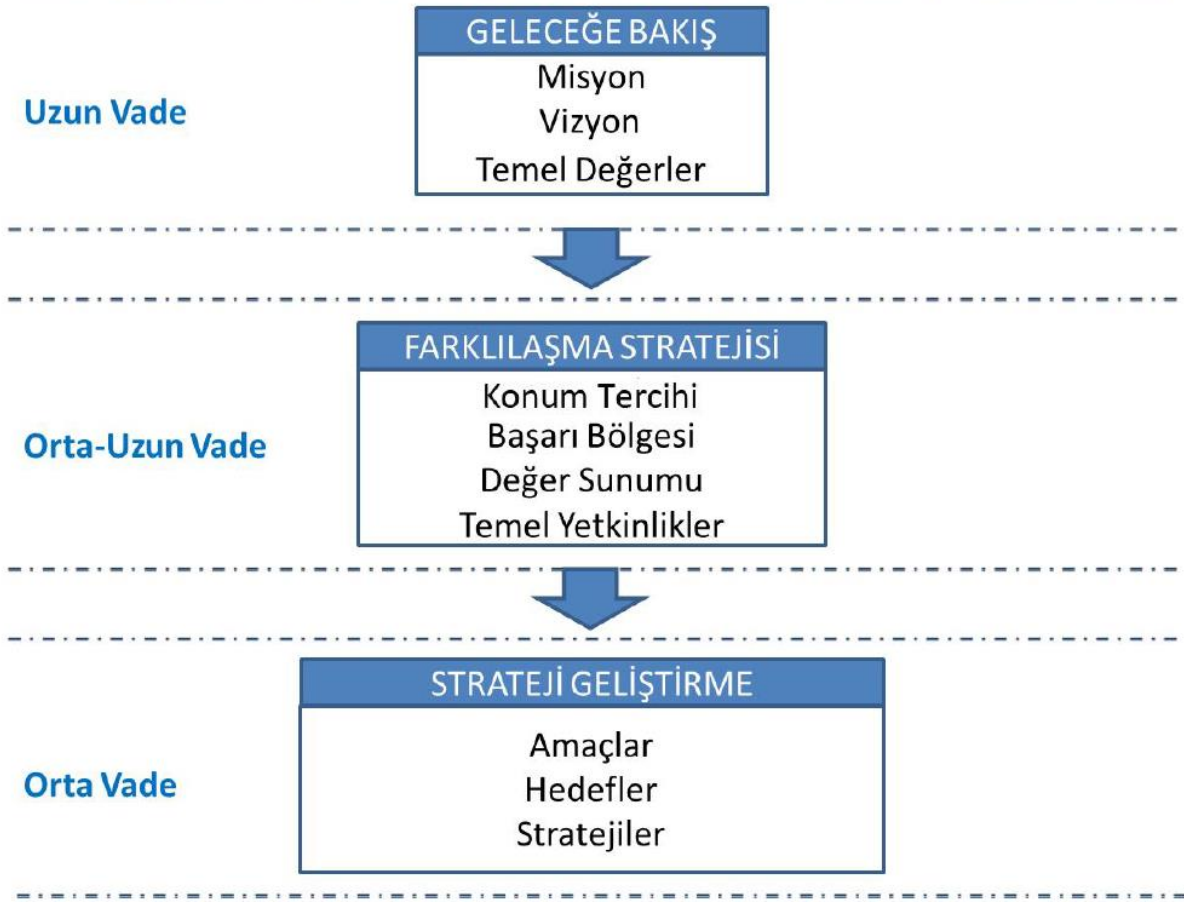
Şekil 5: Farklılaşma Stratejisi Süreci



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

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

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



Amaç ve hedeflere ilişkin taslak çalışmalar Stratejik Planlama Ekibinin koordinasyonunda harcama birimlerinin katılımıyla yürütülür. Bu çalışmalar çerçevesinde, harcama birimlerince sorumlu oldukları her bir hedef için Tablo-1’de yer alan hedef kartları oluşturulacaktır. Hazırlanan taslak hedef kartları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından konsolide edilerek Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüyle Rektörün onayına sunulacaktır.

Tablo 1: Hedef Kartı Şablonu¹

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

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

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

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

**** Raporlama sıklığı, göstergenin niteliğine bağlı olarak raporlanacağı dönemleri gösterir. Raporlama dönemi azami altı ay olarak belirlenir. Veriler, izleme dönemlerine göre daha sık aralıklarla toplanabilir. Örneğin veriler aylık olarak toplanıp altı aylık dönemlerde raporlanabilir.

6. İzleme ve Değerlendirme

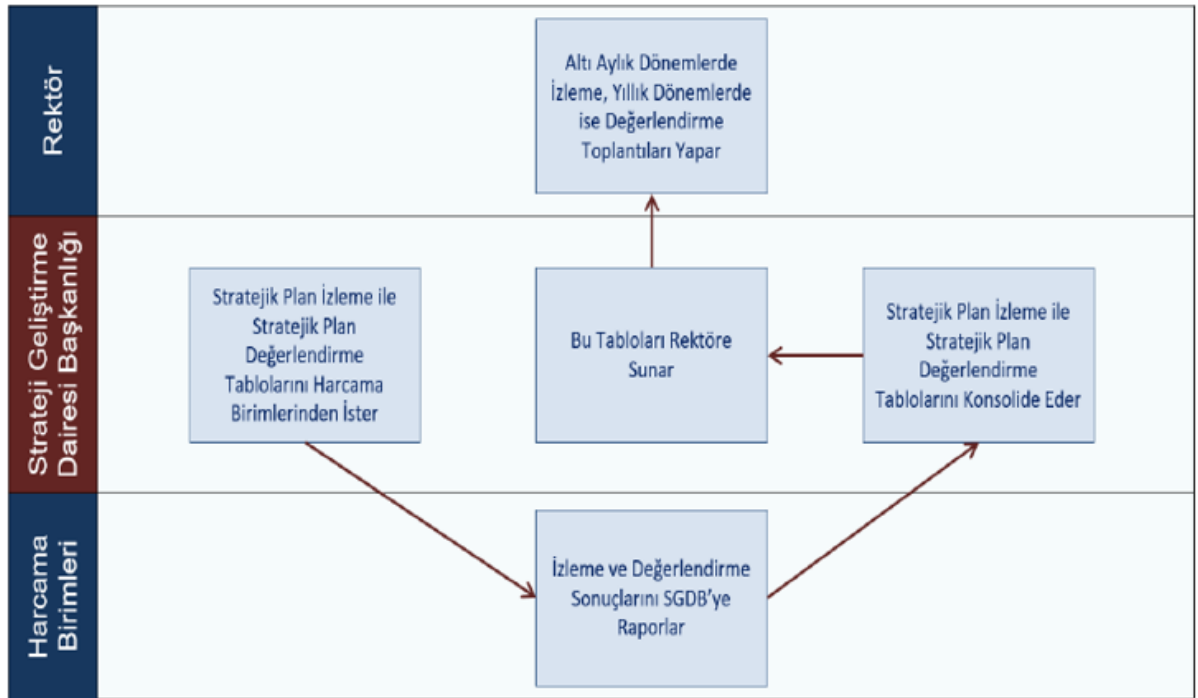
İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda gerekli görülen durumlarda stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerek planın başarılı olarak uygulanması gerekse hesap verme sorumluluğu ilkesinin tesis edilmesi açısından vazgeçilmez bir husustur.

İzleme, amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla uygulama öncesi ve uygulama sırasında sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplandığı ve analiz edildiği tekrarlı bir süreçtir. Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

Değerlendirme ise devam eden ya da tamamlanmış faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmayı ne ölçüde sağladığı ve karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerinin ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir.

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

Şekil 7: İzleme ve Değerlendirme Süreci



7. Stratejik Planın Sunulması

Stratejik plan taslağı, Rektörün onayını takiben değerlendirilmek üzere Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının değerlendirme raporunda belirttiği hususlar dikkate alınarak planda gerekli düzeltmeler yapılır ve plan Rektör onayıyla yürürlüğe konulur.

Tablo 2: Stratejik Plan Şablonu

	Stratejik Planda Yer Alacak Bölümler
Rektör Sunuşu	Azami bir sayfa
Bir Bakışta Stratejik Plan	Azami iki sayfa
Temel Performans Göstergeleri	Azami bir sayfa
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planlama sürecinin organizasyonuna odaklanır. Azami iki sayfa
Durum Analizi	Azami 30 sayfa
• Kurumsal Tarihçe	Azami bir sayfa
• Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Azami iki sayfa
• Mevzuat Analizi	Tablo 2
• Üst Politika Belgeleri Analizi	Tablo 3
• Program – Alt Program Analizi	Tablo 4
• Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Tablo 5
• Paydaş Analizi	Tablo 6 ve Tablo 7
• Kuruluş İçi Analiz	Değerlendirme ve analiz sonuçlarının özeti ile Tablo 9
• Akademik Faaliyetler Analizi	Tablo 10
• Yükseköğretim Sektörü Analizi	Tablo 11 ve Tablo 12
• GZFT Analizi	Tablo 13
• Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	Tablo 15
Geleceğe Bakış	Azami iki sayfa
• Misyon	✓
• Vizyon	✓
• Temel Değerler	✓
Farklılaştırma Stratejisi	Değerlendirme ve analiz sonuçlarının özeti ile Tablo 16
Strateji Geliştirme	- Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte üniversitenin ihtiyaç duyması halinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir. - Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır. - Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır.

• Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	Tablo 18
• Hedef Kartları	Tablo 19
• Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	Tablo 22
• Maliyetlendirme	Tablo 23
İzleme ve Değerlendirme	Azami iki sayfa



HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
2027-2031 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI HAZIRLIK TAKVİMİ (EK-1)

HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	SORUMLU KURUL/EKİP/BİRİM	TARİH
Strateji Geliştirme Kurulunun oluşturulması / Genelge 1'in yayımlanması	Rektörlük Makamı	04.12.2025 / 13.02.2026
Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulması	Strateji Geliştirme Kurulu	
Stratejik Planlama Ekibinin bilgilendirilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu	
Hazırlık Programının oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi	
Hazırlık Programının duyurulması	Rektörlük Makamı	
DURUM ANALİZİ	SORUMLU KURUL/EKİP/BİRİM	
Kurumsal tarihçe	Stratejik Planlama Ekibi	
Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
Mevzuat analizi	Stratejik Planlama Ekibi	
Üst politika belgelerinin analizi	Stratejik Planlama Ekibi	
Program - alt program analizi	Stratejik Planlama Ekibi	
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	
Paydaş analizi	Stratejik Planlama Ekibi	
Kurum içi analiz	Stratejik Planlama Ekibi	
Akademik faaliyetler analizi	Stratejik Planlama Ekibi	
Yükseköğretim sektörü analizi	Stratejik Planlama Ekibi	
GZFT Analizi	Stratejik Planlama Ekibi	
Tespit ve ihtiyaçlar	Stratejik Planlama Ekibi	

GELECEĞE BAKIŞ	SORUMLU KURUL/EKİP/BİRİM	TARİH
Misyon ve Vizyonun belirlenmesi	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	16.02.2026 /
Temel Değerlerin belirlenmesi	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	20.02.2026
FARKLILAŞMA STRATEJİSİ	SORUMLU KURUL/EKİP/BİRİM	TARİH
Konum tercihi	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	23.02.2026 / 27.02.2026
Başarı bölgesi tercihi	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	
Değer sunum tercihi	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	
Temel yetkinlik tercihi	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	
STRATEJİ GELİŞTİRME	SORUMLU KURUL/EKİP/BİRİM	TARİH
Amaçların belirlenmesi	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	02.03.2026 / 31.03.2026
Hedeflerin belirlenmesi	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	
Performans göstergelerinin belirlenmesi	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	
Stratejilerin belirlenmesi	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	
Hedef riskleri ve kontrol faaliyetleri	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	
Maliyetlendirme	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	

Taslak Planın Strateji Geliştirme Kurulunun görüşüne sunulması ve gerekli düzenlemelerin yapılması	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	01.04.2026 / 10.04.2026
Taslak Stratejik Planın onaylanması	Rektörlük Makamı	13.04.2026 / 17.04.2026
Taslak Stratejik Planın Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	20.04.2026 / 30.04.2026
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yapılan değerlendirmeler neticesinde gerekli düzeltmelerin yapılması	Strateji Geliştirme Kurulu/Stratejik Planlama Ekibi	14.06.2026 31.12.2026
Stratejik Planın onaylanması	Rektörlük Makamı	
Stratejik Planın Üniversitemizin internet sitesinden duyurulması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
Stratejik Planın mevzuatta sayılan yerlere gönderilmesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	SORUMLU KURUL/EKİP/BİRİM	TARİH
İzleme Raporunun hazırlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı/Strateji Geliştirme Kurulu	TEMMUZ 2027 / 2028 / 2029 / 2030 / 2031
Değerlendirme Raporunun hazırlanması	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı/Strateji Geliştirme Kurulu	ŞUBAT 2028 / 2029 / 2030/ 2031 / 2032

**STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ (EK-2)**

	BİRİM	GÖREVLENDİRİLEN PERSONEL
1	Rektör Yardımcısı	Prof. Dr. Mehmet TURAN
2	Fen Bilimleri Enstitüsü	Dr. Öğr. Üyesi Aybüke KAYA
3	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Doç. Dr. Sema ALAŞAHAN
4	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Doç. Dr. Sinan ERDOĞAN
5	Diş Hekimliği Fakültesi	Ramazan GÜDER
6	Eğitim Fakültesi	Prof. Dr. Celal Teyyar UĞURLU
7	Fen Edebiyat Fakültesi	Prof. Dr. Orkun TAŞBOZAN
8	Güzel Sanatlar Fakültesi	Arş. Gör. Ali Erdinç ÖZKILIÇ
9	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Dr. Öğr. Üyesi. Sevi DOKUZOĞLU
10	İlahiyat Fakültesi	Doç. Dr. Recep BİLGİN
11	İletişim Fakültesi	Dr. Öğr. Üyesi Cansu Birin ATILGAN
12	Mimarlık Fakültesi	Dr. Öğr. Üyesi. Bilge ÇAKIR
13	Mühendislik Fakültesi	Hakan YÜLEK
14	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Dr. Öğr. Üyesi Hasan YÜCEL
15	Spor Bilimleri Fakültesi	Arş. Gör. Yağmur DEMİREL
16	Tayfur Ata Sökmen Tıp Fakültesi	Dr. Öğr. Üyesi Hülya GÜÇ
17	Veteriner Fakültesi	Prof. Dr. Pınar PEKER
18	Ziraat Fakültesi	Doç. Dr. Bekir DEMİRTAŞ
19	Antakya Devlet Konservatuvarı	Doç. Dr. Buket GENÇ
20	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	Atakan KONUKSEVER
21	Yabancı Diller Yüksekokulu	Öğr. Gör. Dr. Tarık ATALAR
22	Altınözü Tarım Bilimleri Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. İsmail AKÇA
23	Antakya Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Dr. Duygu BABAT
24	Hassa Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Semih GÜZEL
25	Hatay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. İlyas KÜÇÜK
26	Kırıkhan Meslek Yüksekokulu	Doç. Dr. Turan ŞAHMARAN
27	Reyhanlı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	Dr. Öğr. Üyesi Kerem BERKMAN
28	Samandağ Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Selda TELLİ
29	Sanat ve Tasarım Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Murat TOKAT
30	Yayladağı Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	Öğr. Gör. Ömür ÖZTÜRK
31	Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi	Doç. Dr. Osman Fatih ARPAĞ
32	Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi	Dr. Öğr. Üyesi Mustafa POLAT
33	Bitki Sağlığı Kliniği Uygulama ve Arş. Merkezi	Prof. Dr. Şener KURT
34	Sürekli Eğitim Merkezi	Hikmet TÜRKMEN
35	Tarımsal Araştırma ve Uygulama Merkezi	Doç. Dr. İbrahim ERTEKİN
36	Teknoloji ve Ar-Ge Uygulama ve Arş. Merkezi	Prof. Dr. Cahit DEMETGÜL

37	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Arş. Merkezi	Öğr. Gör. Dr. Esma ÇUKURBAŞI
38	Üniversite Sanayi İşbirliği ve TTO	Öğr. Gör. Dr. Nurdan KIRAÇ
39	Veteriner Sağlık Uygulama ve Arş. Merkezi	Dr. Öğr. Üyesi İbrahim ALAKUŞ
40	Genel Sekreterlik	Ayşe Çiğdem KARDAŞ
41	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Fahrettin BARUT
42	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	Filiz GÜLMEZ
43	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	Halil ÇALIŞKAN
44	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Ahmet MİSKİ
45	Personel Daire Başkanlığı	Özden YAYLACI
46	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Mehmet KARAOĞLU
47	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Mehmet KURU
48	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	Cihat YAĞMUR
49	Hukuk Müşavirliği	Av. Mustafa AKYOL
50	Uluslararası İlişkiler Birimi	Öğr. Gör. Ayşe Nur CAN
51	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü	Hakan YÜLEK
52	Kurumsal Veri Koordinatörlüğü	Dr. Çilem Eda HALLUMOĞLU