



T.C. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
2013 - 2017 STRATEJİK PLANI



T.C. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ

2013-2017 STRATEJİK

PLANI

*"Her fert istediğini düşünmek, istediğine inanmak, kendine mahsus
siyasi bir fikre sahip olmak, seçtiği bir dinin icaplarını yapmak
veya yapmamak hak ve hürriyetine sahiptir. Kimsenin fikrine ve
vicdanına hakim olunamaz."*

Mustafa Kemal Atatürk



11.3.2014
50/176

TEŞEKKÜR

**T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planının hazırlanmasında
Üniversitemizde gerçekleştirdikleri Danışmanlık ve Eğitim çalışmaları için
FastStrateji Danışmanlık, Proje ve Eğitim Ltd. Şti. nezdinde Proje Koordinatörü
Sayın Sumru TÜMER ve ekibine teşekkür ederiz.**

ÖNSÖZ



Mardin, tarihin başladığı Mezopotamya'nın kuzeyinde kurulmuş, sekiz bin yıllık bir medeni mirası tevarüs etmiş bir şehirdir. Hz. İsa'nın ilk müminlerinden Süryanilerin kurduğu, dünya tarihinin ilk üniversitelerinden sayılan ve büyük ârif Mor (aziz) Yakub'un talebesi Mor Efrem'in yıllarca ders verip yönettiği Nisibis (Nusaybin) Akademi'nin, Ehmedê Xani, Melayê Cizîrî ve daha pek çok müslüman

ârifin, edibin gelip geçtiği Medreseya Sor'un (Kırmızı Medrese), Zinciriye Medresesi'nin, Kasımiye Medresesi'nin ilim ve irfan geleneğini bugüne taşımış; büyük mimarların (Ermeni mimar Löle gibi), her taşını bir kuyumcu titizliğiyle inşa ettiği, Türkiye'mizin müstesnâ şehirlerindedir.

Artuklu Devleti ise, Mardin'de ilmin ve irfanın kök salıp yerleşmesini sağlamış, insanların birbirine karşı tahammülkâr ve hürmetkâr olmasını temin eden bir cemiyet hayatını tesis etmiş, Mardin'in birçok müstesna eserini inşa ettirip muazzaz bir emanet olarak bize miras bırakmıştır. Üniversitemiz, ismini bu kadim medeni mirasa sahip Mardin'den ve mizanların takdir edemeyeceği, maddi/manevi kıymetleri bugüne bırakmış Artuklu'dan almaktadır.

Bu müstesnâ şehirde ve bu muazzam değerler üzerine inşa edilmiş Üniversitemiz, nasıl bir üniversitedir?

Mardin Artuklu Üniversitesi,

- ✓ Küllerinden yeniden doğan bir anka kuşu misali rönesansını, ihyasını gerçekleştirmeye çalışan;
- ✓ Süryani, İslam, Artuklu, Osmanlı ve tabii ki Cumhuriyet'imizden tevarüs edilen iki bin yıllık bir ilmî/akademik geleneğe bir üniversite-irfan merkezi ve sekiz bin yıllık bir medeniyet şehri olma mirasına yaslanan;
- ✓ Kökler (gelenek) ve dallar (gelecek) arasındaki muazzam münasebeti çok iyi anlamış ve sadece olgun meyveler (bilgi) üretmek üzere köklerinden beslenen bir yapıya sahip;

- ✓ Bulunduğu şehrin, bölgenin sosyal ve kültürel ortamına katkıda bulunmayı, ülkemizdeki ve Ortadoğu'daki üniversiteler arasında bir köprü oluşturmayı hedefleyen;
- ✓ “Sosyal olayların araştırılmasında özgür bilimsel bilgi üretmek, hal çareleri ve tekliflerinde bulunmak; bu konuda politikalar önererek, bu önerilerinin hayata geçmesinde ve izlenmesinde yer almak; insan haklarına saygılı, katılımcı ve barışçı bir toplum için etik ve estetik hükümler geliştirebilme yeteneğine sahip, başarılı bireyler yetiştirmek.” şeklinde bir ana hedefle yola çıkmış;
- ✓ “Farklı dillerin, dinlerin ve kültürlerin kendine eşit bir hayat imkanı bulduğu, çağdaş, saygın ve özgün bir Sosyal Bilimler Üniversitesi olarak değişime, gelişime açık bir anlayış içinde işbirliği yapabilmek ve insanlığın ortak kültürel mirasına katkılarda bulunup bu mirasın şehrinde de tedavülünü sağlayan bir köprü oluşturmak.” diye ifade edilebilecek bir ufukla hareket eden bir üniversitedir.

2007'deki kuruluş zamanlarından bu yana, gelinen sürece bakmakta fayda var. 17 Mayıs 2007'de resmi kuruluş kanunu çıkan Mardin Artuklu Üniversitesi, birkaç programı olan iki ön-lisans okulu, öğrencileri eğitimlerini başka bir üniversitede sürdürmek zorunda kalan bir mimarlık bölümü ve yine öğrenci sayısı çok az olan bir sağlık okulundan (lisans) ibaretti ve bütün bu bölümlerde okuyan öğrenci sayısı 1100 kişi civarındaydı. Bu tarihlerde akademik personel sayısı 22, idari çalışanların sayısı da 19'du. Ayrıca bu ilk çalışmalarda, üzerinde durulan ve kurulması planlanan ilk akademik birimler; gücünü aynı anda her alana dağıtıp, bu akademik alanlarda da sadece vasatı tutturabilen bir üniversite olma temayülünü tetikliyordu.

Vazifeyi üstlendiğimiz 2008 yılının sonlarından itibaren; akademik ve idari yapılanmaya, çok hızlı bir şekilde yöneldik. 2012 yılına geldiğimizde, yukarıdaki rakamlar da katlanarak arttı. Öğrenci sayımız 3200, akademik personelimiz 275 (bunların 15'i yabancı uyruklu akademisyenler), idari personelimiz 170 gibi rakamlara ulaştı. Bilimsel yayınlarımızda (özellikle son akademik yılda 2011-2012) ciddi artışlar yaşandı.

Şimdi de, 2013-2017 yıllarını kapsayan Stratejik Planımızı da tamamlayıp hayata geçiriyoruz. Üniversitemizin geleceğine dair oluşturduğumuz perspektifte, yukarıda tarif edilen üniversite modeli için, her çalışmamızla, büyük bir gayret gösteriyoruz. Mardin'de, sosyal bilimler, dil, din, sanat, mimarî ve meslekî eğitim alanlarının çok etkin olduğu; bu alanlardaki bilimsel araştırmaların, bütün dünyada ses getirdiği bir

üniversite olma yolunda, hızlı ve emin adımlar atıyoruz. Üniversitemizin ana yerleşkesine 2012-2013 eğitim yılından itibaren ve kademeli bir şekilde, akademik birimlerimizi taşımaya başlayacağız. Şehir ve şehrin insanıyla kurduğumuz güçlü bağın ortaya çıkmasına vesile olan şehirdeki akademik birimlerimizi de, buradan tümüyle taşımayacağız. Çünkü şehirle üniversitenin arasında sağlıklı, üretkin ve güçlü bir etkileşimin olmasının gereğine inanıyoruz.

Mardin Artuklu Üniversitesi 2013–2017 Stratejik Planı, akademik ve idari kadromuzun, öğrencilerimizin, ayrıca mezunlarımızın ve üniversitemize gönül vermiş herkesin, Mardinlilerin gayretleri ve bu kesimlerin uygulama aşamasına aktif katılımıyla kurumumuzu başarıya taşıyacaktır. Bu yolda herkesin sunacağı katkının çok değerli olduğunu ifade etmek isterim. Bu sayede Üniversitemizin daha güçlü olacağına ve bizi şimdikinden daha da güzel bir geleceğin beklediğine dair ümidim büyüktür.

Prof. Dr. Serdar Bedii OMA Y

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi Rektörü

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi Stratejik Planı Hazırlama Ekipleri

Strateji Geliştirme Kurulu

NO	Adı Soyadı	Unvanı
1.	Prof.Dr. Serdar Bedii OMAY	REKTÖR
2.	Prof.Dr.Kadri YILDIRIM	Rektör Yardımcısı İlahiyat Fakültesi Dekan V. İktisadi İdari Bil. Fak. Dekan V. Türkiye'de Yaşayan Diller Ens. Müdürü
3.	Prof.Dr. Mustafa OFLAZ	Rektör Yardımcısı Edebiyat Fakültesi Dekanı
4.	Prof.Dr. Yaşar KASAP	Fen Fakültesi Dekanı Kızıltepe MYO Müdür V.
5.	Prof.Dr. A. Uğur TANYELİ	Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dekan V.
6.	Doç.Dr. İbrahim ÖZCOŞAR	Sosyal Bilimler Ens. Müdürü
7.	Yard. Doç. Dr. Halil İbrahim DÜZENLİ	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü
8.	Yard. Doç. Dr. Evrim DÜZENLİ	Devlet Konservatuvarı Müdürü
9.	Yard. Doç. Dr. Birgül AÇIKYILDIZ	Güzel Sanatlar Fakültesi Dekan V.
10.	Yard. Doç. Dr. Lokman TOPRAK	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO Müd. V.
11.	Okt. Veysel GÜRHAN	Sağlık Yüksek Okulu Müdür V.
12.	Öğr.Gör. Yavuz DİNÇ	Meslek Yüksek Okulu Müdürü
13.	Öğr.Gör. Mesut ERİKER	Midyat Meslek Yüksek Okulu Müdür V.
14.	Okt.Ercan GÜMÜŞ	Sağlık Hizmetleri MYO Müdür V.
15.	Şahin ARPAĞ	Genel Sekreter V.

Stratejik Plan Yürütme Kurulu

NO	Adı Soyadı	Unvanı
1.	Şahin ARPAĞ	Genel Sekreter V.
2.	Rıfat SAİDOĞLU	Genel Sekreter Yard. SKS Daire Başkanı V.
3.	M.Sait DEMİRHAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
4.	Halil ŞİMŞEK	Personel Daire Başkanı
5.	Selim ÖNCÜ	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
6.	Fahrettin ÇİÇEK	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı
7.	Hilal AĞALDAY	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı
8.	Tevfik YARDIMCI	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
9.	Abdullah BEDİR	Bilgi İşlem Daire Başkanı V.
10.	Latif DUMAN	Edebiyat Fakültesi Sekreteri
11.	Abdülbaki BOZKURT	Mühendislik Mimarlık Fakültesi Sekreteri
12.	Emin MUNGAN	Güzel Sanatlar Fakültesi Sekreteri V. Devlet Konservatuvarı Sekreteri
13.	Turgut GÖKDAĞ	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sekreter V.

14.	Lokman DİREKÇİ	İlahiyat Bilimleri Fakültesi Sekreteri
15.	Ercan AKIN	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO Sekreteri Kızıltepe Meslek Yüksekokulu Sekreteri V.
16.	Veysi ARIKAN	Sağlık Yüksek Okulu Sekreteri
17.	Tacettin ÖLÇENOĞLU	Sağlık Hizmetleri MYO Sekreteri
18.	Maruf SAİDOĞLU	Meslek Yüksekokulu Sekreteri
19.	Sadiye ASLAN	Midyat Meslek Yüksekokulu Sekreteri
20.	Fatih YÜRÜK	Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri
21.	Hasan EKİNCİ	Fen Bilimleri Enstitüsü Sekreteri
22.	Tahir DEMİR	Türkiye'de Yaşayan Diller Enstitüsü Sekreteri
23.	Süleyman BAYBURT	Fen Fakültesi Sekreteri
24.	Beşir BÜYÜKTAŞ	Yapı İşl. ve Teknik Daire Başk Şb. Müd.
25.	Nureddin GÜL	Yapı İşl. ve Teknik Daire Başk Şb. Müd.
26.	Şerif TEMEL	Yapı İşl. ve Teknik Daire Başk Şb. Müd.
27.	Abdulbasit BARİK	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı Şb. Müd.

İhtisas Grupları

NO	Adı Soyadı	Unvanı
1.	Şahin ARPAĞ	Genel Sekreter V.
2.	Rıfat SAİDOĞLU	Genel Sekreter Yard. SKS Daire Başkanı V.
3.	M.Sait DEMİRHAN	Strateji Geliştirme Daire Başkanı
4.	Halil ŞİMŞEK	Personel Daire Başkanı
5.	Selim ÖNCÜ	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
6.	Fahrettin ÇİÇEK	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanı
7.	Hilal AĞALDAY	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı
8.	Tevfik YARDIMCI	Öğrenci İşleri Daire Başkanı
9.	Abdullah BEDİR	Bilgi İşlem Daire Başkanı
10.	Latif DUMAN	Edebiyat Fakültesi Sekreteri
11.	Abdülbaki BOZKURT	Mühendislik Mimarlık Fakültesi Sekreteri
12.	Emin MUNGAN	Güzel Sanatlar Fakültesi Sekreteri V. Devlet Konservatuarı Sekreteri
13.	Turgut GÖKDAĞ	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sekreter V.
14.	Lokman DİREKÇİ	İlahiyat Bilimleri Fakültesi Sekreter V.
15.	Ercan AKIN	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO Sekreteri Kızıltepe Meslek Yüksekokulu Sekreteri V.
16.	Veysi ARIKAN	Sağlık Yüksek Okulu Sekreteri
17.	Tacettin ÖLÇENOĞLU	Sağlık Hizmetleri MYO Sekreteri
18.	Maruf SAİDOĞLU	Meslek Yüksekokulu Sekreteri
19.	Sadiye ASLAN	Midyat Meslek Yüksekokulu Sekreteri
20.	Fatih YÜRÜK	Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri
21.	Hasan EKİNCİ	Fen Bilimleri Enstitüsü Sekreteri
22.	Tahir DEMİR	Türkiye'de Yaşayan Diller Enstitüsü Sekreteri
23.	Süleyman BAYBURT	Fen Fakültesi Sekreteri

24.	Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman EKİNCİ	Edebiyat Fakültesi
25.	Yrd. Doç. Dr. Beyhan KANTER	Edebiyat Fakültesi
26.	Yrd. Doç. Dr. Güner ÇOŞKUNSU	Edebiyat Fakültesi
27.	Yrd. Doç. Dr. Eric JEAN	Edebiyat Fakültesi
28.	Yrd. Doç. Dr. Elif KESER KAYAALP	Edebiyat Fakültesi
29.	Yrd. Doç. Dr. Hayrullah ACAR	Edebiyat Fakültesi
30.	Yrd. Doç. Dr. Musa ÖZTÜRK	Edebiyat Fakültesi
31.	Arş.Gör. Bülent AYANOĞLU	Edebiyat Fakültesi
32.	Arş. Gör. İ. Ayşe KÜÇÜKKIRCA	Edebiyat Fakültesi
33.	Yrd. Doç. Dr. Zübeyir AKÇE	Edebiyat Fakültesi
34.	Yrd. Doç. Dr. Serdar ŞENGÜL	Edebiyat Fakültesi
35.	Yrd. Doç. Dr. İbrahim BOR	Edebiyat Fakültesi
36.	Yrd. Doç. Dr. Recep BİNDAK	Fen Fakültesi
37.	Yrd. Doç. Dr. Serdar TOKA	Güzel Sanatlar Fakültesi
38.	Yrd. Doç. Dr. Hasan TEKGÜÇ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
39.	Yrd. Doç. Dr. M. Behzat EKİNCİ	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
40.	Yrd. Doç. Dr. M. Necat İZGİ	Kızıltepe Meslek Yüksekokulu
41.	Okt. Yusuf ÇİFTÇİ	Meslek Yüksekokulu
42.	Öğr. Gör. İdris GÖKSU	Midyat Meslek Yüksekokulu
43.	Öğr. Gör. Mehmet ATLI	Mühendislik-Mimarlık Fakültesi
44.	Öğr. Gör. Cemil DEMİR	Sağlık Hizmetleri MYO
45.	Yrd. Doç. Dr. Cumali KESKİN	Sağlık Yüksekokulu
46.	Öğr. Gör. İbrahim BİNGÖL	Türkiye'de Yaşayan Diller Enstitüsü

Stratejik Plan Yürütme Proje Ekibi

NO	Adı Soyadı	Unvanı
1.	Elif AYDEMİR	SGDB / Bilgisayar İşletmeni
2.	Hasan DOĞRU	SGDB / Bilgisayar İşletmeni
3.	Fidan ÖZKAN	Personel Daire Başk./ Tekniker
4.	Aysel YILDIZ	Öğrenci İşleri Daire Başk. / Şube Müdürü V.
5.	Derya GÜNGÖRMEZ	Kütüphane ve Dök. Daire Başk. / Kütüphaneci
6.	M. Arif KARAMANOĞULLARI	Sağlık Yüksekokulu / Memur
7.	Zehra DEMİR	Edebiyat Fakültesi/Bilgisayar İşletmeni
8.	Halide BALİ	İMİD/ Bilgisayar İşletmeni
9.	Tayip TAN	Mimarlık Fakültesi / Memur
10.	Kadri ERGENÇ	Bilgi İşlem Daire Başk./ Bilgisayar İşletmeni

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	Xiii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	Xiv
TABLolar LİSTESİ	Xiv
KISALTMALAR.....	XV
YÖNETİCİ ÖZETİ	Xviii
1. GİRİŞ	3
2. STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ ve YÖNTEMİ	7
2.1. STRATEJİK PLAN HAZIRLAMANIN YASAL DAYANAĞI	7
2.2. ÇALIŞMA YÖNTEMİ.....	8
2.3. STRATEJİ GELİŞTİRME YÖNTEMİ	10
3. GÖREV ALANI, GELECEĞE BAKIŞ ve ÇALIŞMA FELSEFESİ.....	15
3.1. MİSYON	15
3.2. VİZYON	15
3.3. TEMEL DEĞERLER ve İLKELER.....	16
4. STRATEJİK ANALİZ ve KURUMSAL YAPI	21
4.1. TARİHÇE.....	21
4.1.1. Üniversite Logosu'nun Doğuşu	23
4.2. MEVCUT DURUM ANALİZLERİ.....	23
4.2.1. Yapısal Analizler	24
4.2.2. Faaliyet Analizleri.....	30
4.2.3. Performans Analizleri.....	31
4.3. İLGİLİ MEVZUAT	34
4.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ile İLİŞKİLER.....	37
4.5. YÖNETİM ve ORGANİZASYON YAPISI.....	41
4.5.1. Organizasyon Şeması.....	42
4.5.2. Yönetim Organları.....	42
4.5.3. Akademik Birimlerin Temel Görev ve Sorumlulukları	43
4.5.4. İdari Birimlerin Temel Görev ve Sorumlulukları	47
5. STRATEJİK YÖNELİMLER ve AÇILIMLAR.....	52
5.1. DEĞER MODELİ	52
5.2. STRATEJİK GÖRÜŞLER ve AÇILIMLAR	53

5.3. KURUMSAL BAŞARI TANIMI.....	55
6. STRATEJİK TASARIM.....	59
6.1. PAYDAŞ ANALİZİ.....	60
6.1.1. Dış Paydaş.....	60
6.1.2. İç Paydaş.....	64
6.2. KURUMSAL GZFT ANALİZİ	66
6.3. KURUMSAL GZFT FAKTÖRLERİ STRATEJİ GELİŞTİRME BİLEŞENLERİ	68
7. STRATEJİK UYGULAMA.....	73
7.1. STRATEJİK ALANLAR, AMAÇLAR, HEDEFLER, PROJELER ve FAALİYETLER	74
7.2. KURUMSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	78
7.3. T.C. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ STRATEJİ HARİTASI.....	79
7.4. MALİYETLENDİRME.....	80
7.6. STRATEJİK HEDEF ve SORUMLU BİRİM İLİŞKİSİ	81
8. STRATEJİK KONTROL (Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi)	86
8.1. İSTENEN SONUÇLARA ULAŞILDIĞI NASIL ANLAŞILACAK?	87
8.2. DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	89
8.2.1. Başarı Seviyesinin Hesaplanması.....	89
8.2.2. Hedef Sapmanın Hesaplanması	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Strateji Modeli	11
Şekil 2 Stratejik Plan Hazırlama Süreci	12
Şekil 3 T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi Organizasyon Şeması	46
Şekil 4 Değer Modeli	53
Şekil 5 GZFT Stratejik Faktörleri.....	67

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1 Yıllar İtibariyle Toplam Bütçe	29
Grafik 2 Yıllar İtibariyle Sermaye Ödenekleri	30
Grafik 3 Üniversite Bütçesinin YÖK+Üniversiteler Bütçesi İçerisindeki Payı (%)	30
Grafik 4 Birim Bölüm Etkinliği Değerlendirme Performans Analizi Sonuçları	33
Grafik 5 Organizasyonel ve Yönetmel Süreçlerde Performans Analizi Sonuçları	34
Grafik 6 Dış Paydaş Sonuçları.....	61
Grafik 7 Öğrenci Memnuniyeti Anketi Sonuçları	65
Grafik 8 T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nden Memnuniyet Düzeyi.....	65

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Yıllara Göre Personel ve Öğrenci Sayıları	24
Tablo 2 Akademik Personel Sayıları.....	25
Tablo 3 İdari Personel Sayıları	25
Tablo 4 Yıllara Göre Toplam Araştırma Fonu Ödeneği	26
Tablo 5 Yıllara Göre Proje Sayıları	27
Tablo 6 Eğitim Alanları, Derslikler, Toplantı ve Konferans Salonları.....	27
Tablo 7 Bilgi ve Teknoloji Kaynakları.....	28
Tablo 8 Sosyal Alanlar ve Yüzölçümleri	28
Tablo 9 Kullanılan Otomasyon Programları	29
Tablo 10 Türkiye Turizm Stratejisi Kapsamında Üniversite'yi Etkileyen Temel Amaç, İlke ve Politikalar.....	40
Tablo 11 Stratejik Plan Hazırlama Projesi Çalışmalarına Katılım Etkinliği.....	59
Tablo 12 Paydaş Analizi ve Stratejik Hedef İlişkisi	62
Tablo 13 Kurumsal Strateji Tablosu.....	69
Tablo 14 Stratejik Amaç, Stratejik Hedef ve Performans Göstergeleri Tablosu.....	74
Tablo 15 Kurumsal Başarı Varsayımları Tablosu	78
Tablo 16 Strateji Haritası	79
Tablo 17 Stratejik Hedefler Maliyet Tablosu	80
Tablo 21 Stratejik Hedefler ve Sorumlu Birimler İlişkisi Tablosu	82

KISALTMALAR

STK	:Sivil Toplum Kuruluşu
YÖK	:Yükseköğretim Kurulu
PTT	:Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü
ÖSYM	:Ölçme Seçme ve Yerleştirme Merkezi
Ar-Ge	:Araştırma ve Geliştirme
GZFT	:Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler
YÖDEK	:Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu
TÜBİTAK	:Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu



Stratejik Plan Çalışmaları(Fotoğraf 1)



Stratejik Plan Çalışmaları(Fotoğraf 2)



YÖNETİCİ ÖZETİ

YÖNETİCİ ÖZETİ

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Plan hazırlama çalışmaları kapsamında “Farklı din, dil ve kültür öğelerini içeren uluslararası çok yönlü akademik gelişime katkı”, “Özgün, evrensel ve özgürlükçü disiplinler arası eğitim anlayışı” ve “Kurumsal gelişim” olarak üç stratejik alan belirlenmiştir. Bu stratejik alanlar aşağıda özeti verilen stratejik amaçlar ve hedeflerden oluşmaktadır.

STRATEJİK ALAN 1: FARKLI DİN, DİL ve KÜLTÜR ÖĞELERİNİ İÇEREN ULUSLARARASI ÇOK YÖNLÜ AKADEMİK GELİŞİME KATKI

→ **STRATEJİK AMAÇ 1.1: Sosyal Bilimler Alanında Akademik gelişimini tamamlayarak araştırma, proje ve yayınlarla özgür, bilimsel bilgi üretimini artırmak ve sürekliliğini sağlamak**

- **HEDEF 1.1.1:** Sosyal Bilimler Alanında uluslararası akademik başarısı kanıtlanmış akademisyen sayısını artırmak
- **HEDEF 1.1.2:** Sosyal Bilimler Alanında Doktora ve Yüksek lisans Programları ile Lisans Bölümlerinin sayısını artırmak ve faaliyete geçirmek
- **HEDEF 1.1.3:** Akademik personel değişim programlarının uygulama etkinliğini artırmak
- **HEDEF 1.1.4:** Akademik işbirliği protokollerinin uygulama etkinliğini artırmak
- **HEDEF 1.1.5:** Ulusal ve uluslararası akademik yayın sayısını artırmak
- **HEDEF 1.1.6:** Sosyal Bilimler alanında akademik proje sayısını artırmak.

→ **STRATEJİK AMAÇ 1.2: Farklı din, dil ve kültürlerin yarattığı zenginliğin, evrensel kavşakta buluşmasına katkı sağlamak için akademik kaynağını en iyi şekilde kullanarak çözüm önerileri ve politikalar üretmek, uygulamasında ve izlenmesinde yer almak.**

- **HEDEF 1.2.1:** Üniversitenin ulusal ve uluslararası alanda ilişkilerini güçlendirmek ve tanınırlığını artırmak
- **HEDEF 1.2.2:** Sosyal, kültürel ve sanatsal alanlardaki Ulusal ve Uluslararası işbirliği projelerini artırmak
- **HEDEF 1.2.3:** Sosyal Bilimler alanında ulusal ve uluslararası düzeyde Bilimsel Paylaşım Faaliyetleri düzenlemek ve düzenlenen faaliyetlere katılımı artırmak

STRATEJİK ALAN 2: ÖZGÜN, EVRENSEL ve ÖZGÜRLÜKÇÜ DİSİPLİNLER ARASI EĞİTİM ANLAYIŞI

→ **STRATEJİK AMAÇ 2.1: Araştırmacı niteliğe sahip, sosyal becerileri gelişmiş, farklılıklara olumlu yaklaşan, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek**

- **HEDEF 2.1.1:** Teorik eğitim programlarına yönelik pratik uygulama etkinliğini artırmak
- **HEDEF 2.1.2:** Ulusal ve uluslararası öğrenci değişim programlarının uygulama etkinliğini artırmak
- **HEDEF 2.1.3:** Öğrencilerin bireysel, sosyal, mesleki ve psikolojik ihtiyaçlarına yönelik alanların mevcut durum kapasitesini artırmak

STRATEJİK ALAN 3: KURUMSAL GELİŞİM

→ **STRATEJİK AMAÇ 3.1: Güçlü iletişim ve koordinasyon yeteneğine sahip, sistem ve süreç odaklı yönetim anlayışı ile desteklenen kurumsal yapıyı tamamlamak ve sürekli geliştirmek**

- **HEDEF 3.1.1:** Kurumsal iyileştirmeyi sağlamak için İç Kontrol Sistemi'ni kurmak, uygulamaya geçirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak
- **HEDEF 3.1.2:** İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini uygulamaya geçirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak

→ **STRATEJİK AMAÇ 3.2: Teknolojik ve fiziki altyapıyı iyileştirmek, sürekliliği sağlamak ve modern bir yerleşkeye sahip olmak**

- **HEDEF 3.2.1:** Üniversitenin fiziki alt yapısını tamamlamak
- **HEDEF 3.2.2:** Güncel ve güçlü iletişim sağlayacak teknolojik altyapıyı tamamlamak ve uygulanmasını sağlamak



Stratejik Plan Çalışmaları(Fotoğraf 3)



Stratejik Plan Çalışmaları(Fotoğraf 4)



1. BÖLÜM

GİRİŞ





1. GİRİŞ

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi, 2013-2017 Dönemi Stratejik Planını hazırlayarak bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu bilimsel olarak tanımlamıştır. Bu amaçla, Üniversite'nin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemiştir. Böylece sahip olduğu uzun vadeli ve geleceğe dönük bakış açısı ile finans gücünün stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik edecek bir plan belgesine sahip olmuştur.

Stratejik Plan hazırlama çalışmaları öncesinde, uygun bir yapıda oluşturulması gereken Stratejik Plan Hazırlama ekiplerini kurmuş ve kritik öneme sahip bu ekiplerin çalışmalarında başarıyı sağlayacak önlemleri almıştır. Üst yönetimin tam desteğinin vazgeçilmez koşul olduğu inancı ile Stratejik Plan Hazırlama çalışmaları Üst Yöneticinin mesajı ile başlatılmıştır.

Öncelikle kurumsal kimliğin tanımlanmasında; mevcut Misyon Bildirimi, Üniversite'nin ürettiği ve sunduğu tüm hizmetleri içeren bir şemsiye kavram olarak yeniden ele alınmış; özlü, açık ve çarpıcı biçimde yeniden ifade edilmiştir. Misyon Bildiriminin hizmetin yerine getirilme sürecinden ziyade, kurumsal amacı tanımlamasına ve Üniversitenin yaşamdaki rolünü ifade etmesine dikkat edilmiştir.

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin mevcut Vizyon Bildirimi, ideal geleceğini sembolize eden ve gelecekte almak istediği konumu ortaya koyan idealist, özgün ve çekici bir biçimde yeniden düzenlenmiştir. Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte Üniversite'nin çatısını oluşturmuştur.

Stratejik Plan Hazırlama çalışmaları bir Proje Yönetimi Metodolojisi ile yürütülmüş ve kurumsal başarıya değer yaratabilmesi için;

- ➔ Bugünü değil geleceği düşünerek,
- ➔ Somut hedeflere dayalı planlama yaparak,
- ➔ Aynı amaç ve ilkeler etrafında kenetlenmiş çalışanlarla,
- ➔ Etkinlik ve verimlilik esasına dayalı yönetimi esas alarak,
- ➔ Sonuç odaklı izleme, ölçme ve değerlendirme yapmak

üzere tasarlanmıştır.





Stratejik Plan Çalışmaları(Fotoğraf 5)



Stratejik Plan Çalışmaları(Fotoğraf 6)



2. BÖLÜM

STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ ve YÖNTEMİ

Bu Bölüm’de Stratejik Plan Hazırlama Süreci ve Çalışma Yöntemi Açıklanmaktadır.



2. STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ ve YÖNTEMİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu çerçevesinde bir “yönetim aracı” olarak tanımlanan stratejik plan, T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi için 2013-2017 dönemini kapsamak üzere hazırlanmıştır.

Kamu yönetim sistemindeki yeni yönetim anlayışı doğrultusunda, yoğun ve etkili bir katılımcılıkla yürütülen çalışmalar, kurumsal bakış açısı ve belirli bir metodoloji çerçevesinde yürütülmüştür.

Aşağıda Stratejik Plan Hazırlama çalışmalarının Yasal Dayanağı, Çalışma Yöntemi ve Strateji Geliştirme Yaklaşımı anlatılmaktadır.

2.1. STRATEJİK PLAN HAZIRLAMANIN YASAL DAYANAĞI

Stratejik planlamaya ilişkin hükümler 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanun ile 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu Kanun’da 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 tanımlanmakta ve ilgili Kanun’un 9 uncu Maddesinde kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda performanslarını ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla, stratejik plan hazırlayacakları belirtilmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda “Stratejik Planlama”, kamu idarelerinin planlı hizmet sunumları, politika geliştirmeleri, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmaları ve uygulamaları etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenmiştir. Buna göre kamu idareleri, hizmetlerinin istenilen düzey ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Kanun’un 3 üncü Bölümü’nde kamu kaynaklarının kullanımına ilişkin mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, stratejik planlama ve performans bazlı bütçeleme gibi genel esaslara yer verilmektedir.



Kamu kurum ve kuruluşlarının Stratejik Plan hazırlama yükümlülüklerine ilişkin ana ilkeler T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından 2006 yılı Haziran ayında çıkarılan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda; “Stratejik Planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin Stratejik Planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder” şeklinde tanımlanmıştır

T.C.Kalkınma Bakanlığı'nın 28 Temmuz 2011 tarih ve 28008 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ'inde de, Kamu İdarelerinin Stratejik Plan Hazırlamaları gereken dönemler ve uyulması gereken esaslar yeniden belirtilmiştir. Bu kapsamda T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi ilk kez Stratejik Plan hazırlayacak grupta değerlendirilmektedir.

2.2. ÇALIŞMA YÖNTEMİ

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi stratejik planlama çalışmaları 26/05/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren “Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” çerçevesinde aşağıda belirtilen şekilde yürütülmüştür:

Kamu Yönetim Sistemindeki yeni yaklaşımları da içselleştirerek gerçekleştirilen stratejik plan hazırlama çalışmaları öncelikle mevcut duruma ilişkin “gerçek bilginin toplanması”, “doğru metodolojinin kullanılması” ve “başarı odaklı gelecek perspektifinin tanımlanması” olmak üzere 3 stratejik unsur üzerinde yapılandırılmıştır.

Uzun vadeli stratejik perspektif, aynı zamanda dönemsel planlamaya referans oluşturabilecek gelecek anlayışının belirlenmesinde yol gösterici etkisi olan T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin Misyon ve Vizyonu; Temel Değerler ve İlkelerin belirlenmesi ile güçlendirilmiştir.

Stratejik Planlamanın bir kurumun sistemli ve disiplinli bir şekilde; “kendisini nasıl tanımladığı”, “neler yaptığı”, “neden yaptığı” ve “ulaşmayı arzu ettiği durumu”



değerlendirmesi ve şekillendirmesi olduğu kabul edilmektedir. Buna rehberlik eden temel kararları üretebilmesi için geleceğe dönük, başarı odaklı, bütünleşik bir yönetim yaklaşımına gereksinimi olduğu gerçeğinden yola çıkılmıştır. Stratejik Planın hazırlanmasında, farklı konularda Fikir Paylaşım Toplantıları, anketler, görüşmeler, analizler ve eğitimler yoluyla Üniversite genelinde yoğun bir katılım sağlanarak etkileşimli bilgi, görüş ve önermeler elde edilmiştir.

Her farklı çalışma sonucunda elde edilen veri tabanı değerlendirilerek sonuçlar üzerinde karşılıklı bilgilendirmeler yapılmış ve mutabakat sağlanmıştır. Bu yaklaşım çerçevesinde çalışmalar;

1. Stratejik Planlama Eğitimleri
2. Durum Analizleri (Mevcut Durum Üzerinde Yoğunlaşma)
3. Stratejik Analizler (Gelecek Beklentileri, Eğilimler, Trendler, Stratejik Görüşler)
4. Stratejik Tasarım (Stratejik Yön Tayini)
5. Stratejik Uygulama (Stratejik Amaçlar, Stratejik Hedefler, Performans Göstergeleri)
6. Maliyetlendirme
7. Stratejik Kontrol (İzleme ve Değerlendirme)

olmak üzere önceden belirlenen bir zaman planına uygun aşamalarla gerçekleştirilmiştir.

Stratejik Planlama çalışmalarının başlatıldığı 04/10/2011 tarih ve B.30.2MAÜ.0.65.0000/350 sayılı Rektörlük onayı ile tüm Üniversite'ye duyurulmuştur. Ayrıca 04/11/2011 tarih ve B.30.2.MAÜ.0.65.0000/344 sayılı onayı ile Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Plan Yürütme Kurulu, Stratejik Plan İhtisas Grupları ve Stratejik Plan Yürütme Proje Ekibi belirlenmiş ve görevlendirmeler yapılmıştır.

Stratejik Plan Hazırlama çalışmalarının farklı birçok alanda teknik bilgi gerektirmesi, çalışmaların proje yönetimi metodolojisi ile ele alınmasının gerekliliği ve sürecin daha etkili yönetilebilmesi amacıyla danışmanlık hizmeti alınmıştır.

Fikir Paylaşım Toplantıları ile yoğun ve düzenli katılımın sağlandığı çalışmalar sırasında hem stratejik plan hazırlama konusunda teknik eğitimler verilmiş, hem bir önceki Fikir Paylaşım Toplantısının sonuçları katılımcılara aktarılmış, hem de etkileşimli bilgi alışverişinin sağlandığı Ortak Akıl Platformları oluşturulmuştur.



Veri toplama ve bilgi alışverişi için ayrıca bilgi teknolojilerinden de yararlanılmış, Stratejik Plan Yürütme Proje Ekibi üyeleri plan hazırlama süresince, tam zamanlı olarak çalışmalarını yürütmüşlerdir.

Stratejik Planı Hazırlama çalışmaları kapsamında oluşturulan Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Performans Göstergeleri verisinin yerindeliğini ölçmek üzere kullanılan Litmus Kontrol Testleri ise Stratejik Plan Belgesi için gerçekleştirilen son değerlendirmeleri kapsamaktadır. Stratejik Planının temel unsurlarının değerlendirilmesi ve unsurlar arasındaki dengenin ölçülmesini sağlayan bu kontrol testleri; aynı zamanda seçilen stratejilerin kurumsal olarak bütünleşmesi ve seçilen stratejilerin birbiri ile uyum göstermesi açısından da katkı sağlayan bir değerlendirme ve geri besleme aracı olarak kullanılmıştır.

Bu kontrol testlerinin sonucu; saptanan stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve performans göstergelerinin stratejik planın başarılı olmasını etkileyecek biçimde tasarlandığını ortaya çıkarmıştır.

2.3. STRATEJİ GELİŞTİRME YÖNTEMİ

Stratejiler belirlenirken; T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin "bugünkü sorunlarını çözecek ve yarınki gelişim ve değişimlere yanıt verecek duruma hazır olup olmadığı", "kaynaklarını ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanıp kullanmadığı", "yüksek performans gösterip göstermediği" ve "geleceği inşa edebilme yeterliliği" bir sistem yaklaşımı çerçevesinde analiz edilmiştir.

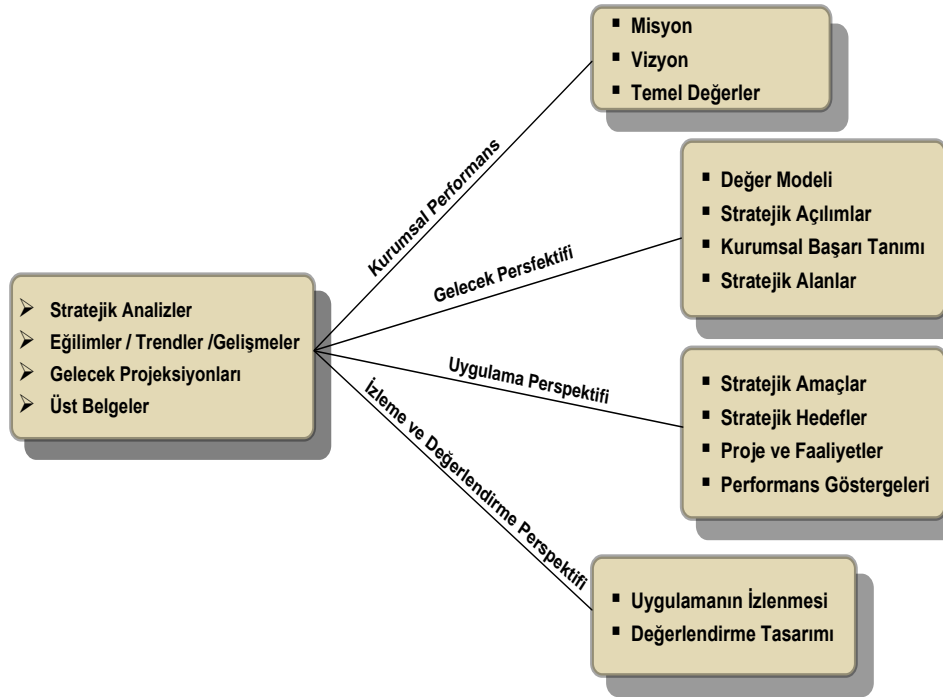
Bu analizler ile Üniversite'nin;

- ⇒ Amaçları, bugünkü başarıları ile geleceğe hazır olma politikası ve gündemi açılarından değerlendirilmiştir,
- ⇒ Sahip olduğu varlık ve kaynakların (finans, insan, fiziki donanım ve imaj) ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanıp kullanmadığı ve neye gereksinim duyduğu ortaya çıkarılmış,
- ⇒ Süreçleri, çalışanları ve öğrencileri arasındaki güven, bilgi paylaşımı, iletişim ve iş yapma biçimlerine ilişkin performansı gözden geçirilmiş,
- ⇒ Sonuç olarak geleceği inşa edebilmesi için uzman gücü, çağdaş yönetim anlayışı, yönetişim, planlama, yenilik, Ar-Ge ve teknoloji yönünden gelecek yetenekleri sınanmıştır.

Stratejik Planın hazırlanması çalışmalarında bütün stratejik analizler kurumsal perspektifle ele alınmış, stratejik alanların belirlenmesine yön veren değer modeli ve kurumsal başarı varsayımları stratejilerin geliştirilmesinde etkili olmuştur. Ayrıca stratejik analizler ile Üniversite'nin kurumsal performans algısı, gelecek ve uygulama perspektifleri ile izleme ve değerlendirme perspektiflerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

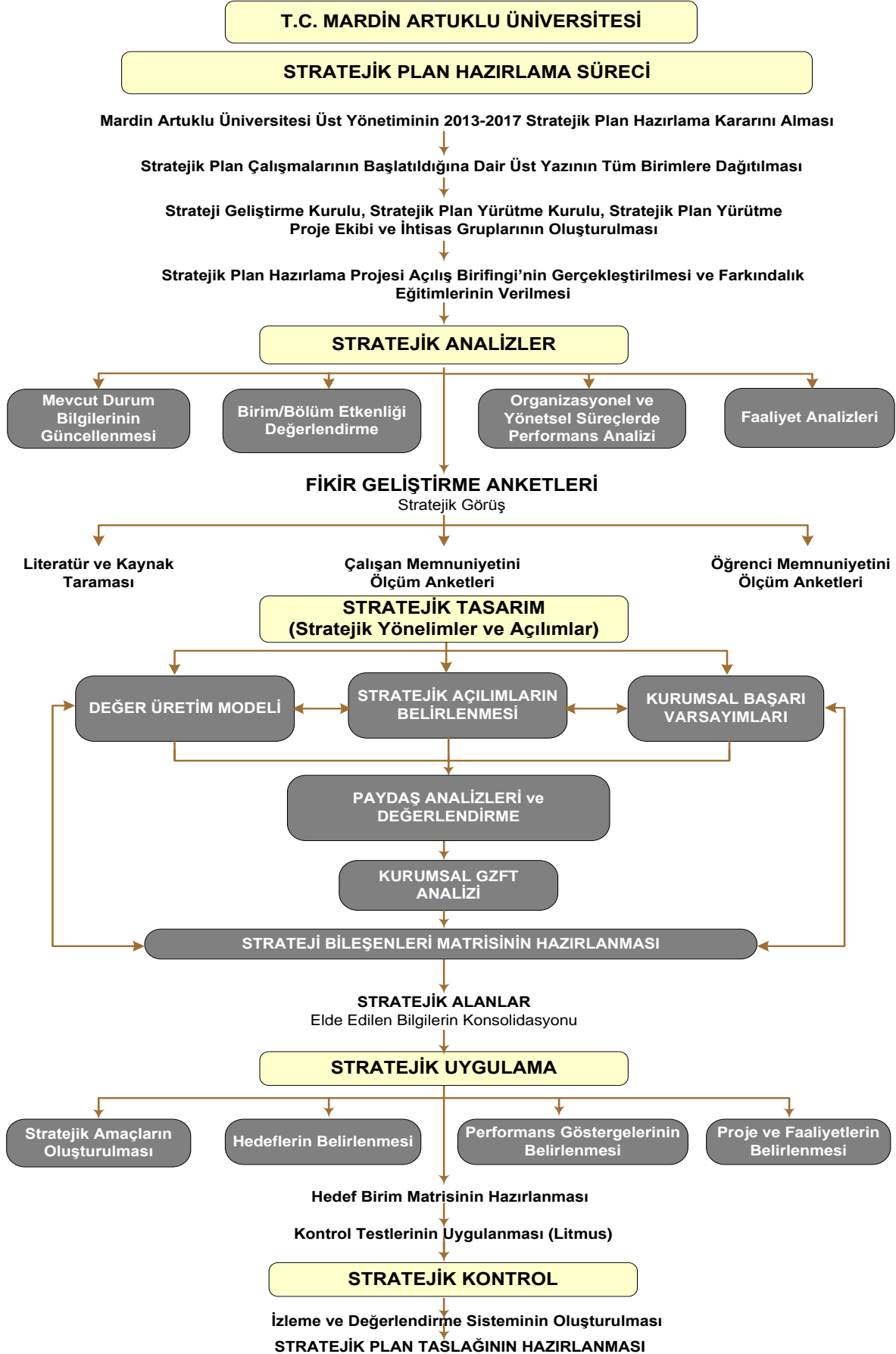
T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi strateji modeli oluşturulurken, çevresel analizler dikkate alınarak geniş bir gelecek perspektifi geliştirilmiştir. Üniversite bünyesinde yapılan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan fikirler Şekil 1'de yer alan temel başlıklar altında "Strateji Modeli"ne dönüştürülmüştür.

Şekil 1 Strateji Modeli



"Stratejik Plan Hazırlama Süreci" kapsamında yürütülen çalışmalar Şekil 2'de adım adım görsel hale getirilmiştir.

Şekil 2 Stratejik Plan Hazırlama Süreci





3. BÖLÜM

GÖREV ALANI, GELECEĞE BAKIŞ ve ÇALIŞMA FELSEFESİ

Bu Bölümde, T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin Gelecekte Kendisini Görmek İstedığı Yer, Bu Yere Nasıl Ulaşacağı ve Sahip Olduğu Değerler Anlatılmaktadır.



3. GÖREV ALANI, GELECEĞE BAKIŞ ve ÇALIŞMA FELSEFESİ

T.C Mardin Artuklu Üniversitesi'nin ulaşmayı arzu ettiği konumu tanımlayan, iddialı ve gerçekçi Vizyon Bildirimi ile ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eden Misyon Bildirimi, Stratejik Planına yön veren öncül kavramlardır.

Üniversite'nin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade Temel Değerler ve İlkeleri ise vizyon, misyon ve kurumsal kimliği desteklemiştir. Etkili bir katılımıcılıklar belirlenen Temel Değerler ve İlkeler;

- Temel ilke ve inanışları açık ve kesin bir dille ortaya koymuş,
- Çalışmaların görevlerini gereği gibi yerine getirebilecekleri şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmiş,
- Üniversite'nin vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistemleri ve süreçleri desteklemiştir.

Bu doğrultuda vizyon, misyon ve temel değerler ve ilkeler T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi Stratejik Planı'na ışık tutmuştur.

3.1. MİSYONUMUZ

Sosyal olayları araştırarak özgür bilimsel bilgi üretmek, çözüm önerileri geliştirmek; politikalar önererek uygulanmasında ve izlenmesinde yer almak; özerk, katılımcı, insan haklarına saygılı ve barışçı bir toplum için etik ve estetik yargılar geliştirebilme duyarlılığına sahip başarılı bireyler yetiştirmek.

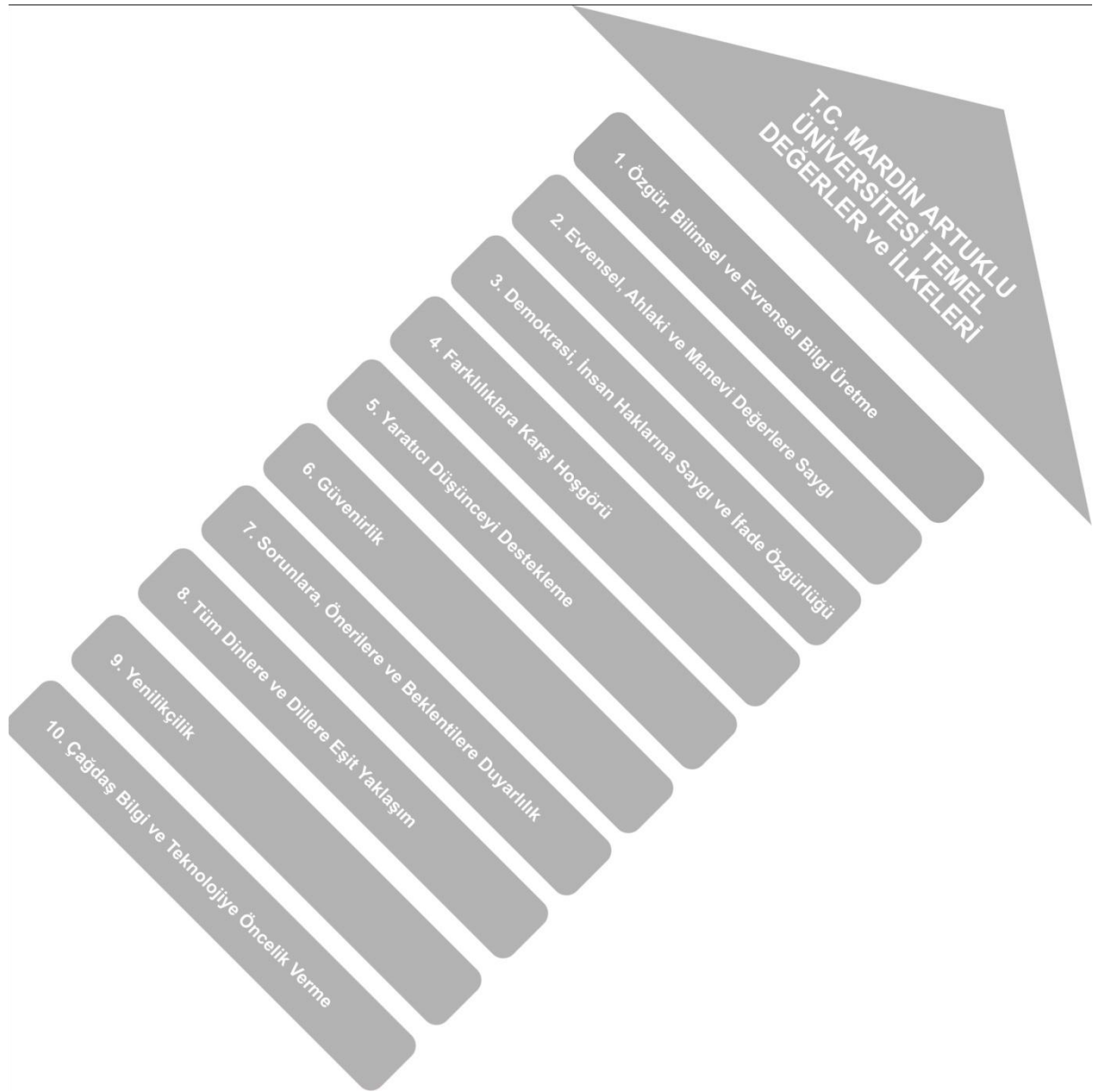
3.2. VİZYONUMUZ

Farklı dillerin, dinlerin ve kültürlerin hakim olduğu çağdaş, saygın ve özgün bir Sosyal Bilimler Üniversitesi olarak farklılaşma içinde işbirliği yapabilmek ve evrensel zenginliklerin buluşmasında köprü oluşturmak.

3.3. TEMEL DEĞERLER ve İLKELER

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi 2013-2017 “Stratejik Plan Hazırlama Projesi” kapsamında; Üniversitenin kararlarına, seçimlerine, uygulamalarına ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik edecek “**Temel Değerler ve İlkelerin Belirlenmesi**” çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Üniversiteye özgü temel değerlerin benimsenme şansını artırmak amacıyla katılımcılık esas alınmış ve değerlendirmeler Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Plan Yürütme Kurulu, Proje Koordinatörlüğü, İhtisas Grupları ve Stratejik Plan Yürütme Proje Ekibi üyelerinin tam katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda 10 temel değer ve ilke belirlenmiştir.





Stratejik Plan Çalışmaları(Fotoğraf 7)



Stratejik Plan Çalışmaları(Fotoğraf 8)

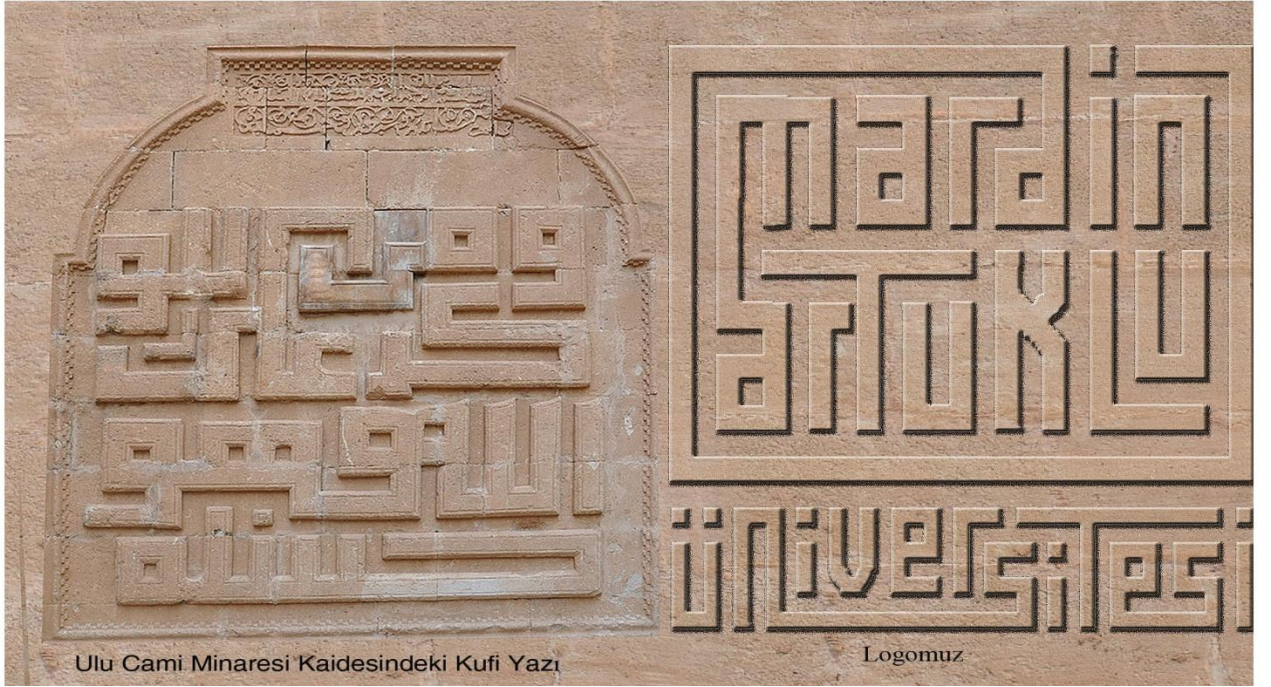


4. BÖLÜM

STRATEJİK ANALİZ ve KURUMSAL YAPI

Bu Bölümde, Kısa Tarihçe, Yönetim ve Organizasyon Yapısı, Yasal Dayanaklar ve Mevcut Durum Performansı; Kurumsal Yapının Geleceği ve Stratejik Kararları Etkileyen Yönler ve Göstergeler Dikkate Alınarak Analiz Edilmektedir.





4. STRATEJİK ANALİZ ve KURUMSAL YAPI

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin yönetim ve organizasyon yapısı, beşeri ve teknolojik kaynakları, genel fiziki yapısı ile üstlenmesi gereken görev ve sorumlukların dayandığı yasal çerçeve 2013-2017 dönemi Stratejik Planının temel unsurları olarak analiz edilmiştir.

4.1. TARİHÇE

17 Mayıs 2007 tarihinde 5662 Sayılı Kanun ile kurulan T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi, 2000 yıllık bir tarihe dayanan coğrafyada; içinde çeşitli dil, din ve kültürel zenginlikleri barındıran Mardin Şehri ve çevresinin sosyal ve kültürel ortamına katkıda bulunmayı, bir Sosyal Bilimler Üniversitesi olarak Türkiye'deki ve Ortadoğu'daki üniversiteler arasında köprü oluşturmayı hedeflemektedir.

Mezopotamya'nın bereketli toprakları üzerinde kurulmuş olan Mardin, Ortadoğu'nun bütün medeni mirasıyla zenginleşmiş; her rengin, her sesin kendine yer bulabildiği kadim kültüre sahip bir medeniyetler şehridir. Tarihte üstlendiği bilimsel ve kültürel rol ile "Ümmü'l-Ulum (İlimler Anası)" ve "Medinetu'l-Maarif (Bilgi şehri)" unvanları ile bilinen Nusaybin'de ilk Hıristiyan-Süryani Akademisi Nusaybinli Mor Yakup tarafından açılmıştır. Nusaybin'de bulunan Mor Yakup Manastırı, felsefe, mantık, edebiyat, geometri, astronomi, tıp, hukuk eğitiminin verildiği dünyanın ilk eğitim üniversitesi olma özelliğine sahiptir. Nisibis Akademia'nın (Nusaybin Akademisi), Deyrulzafaran'ın, Kasımiye, Zinciriye gibi büyük mekteplerin, Medresâ Sor'ların ilim ve irfan mirası T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nde yeniden can bulmuştur.

Kuruluş Kanunu ile birlikte Üniversite'de Fen-Edebiyat Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, Devlet Konservatuarı Yüksekokulu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsü ile Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Meslek Yüksekokulu ile Midyat Meslek Yüksekokulu kurulmuştur. Bu akademik birimlere, 10 Aralık 2009 tarihinde Türkiye'nin ilk ve tek dil enstitüsü olan Türkiye'de Yaşayan Diller Enstitüsü, 01 Şubat 2010 tarihinde Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve 29 Temmuz 2010 tarihinde Kızıltepe Meslek Yüksekokulu eklenmiştir. 05 Şubat 2010 tarihinde Fen-Edebiyat Fakültesi, Fen Fakültesi ve Edebiyat Fakültesi olarak iki fakülteye ayrılmış olup 2011 yılında İlahiyat Bilimleri Fakültesi ile Nusaybin Meslek

Yüksekokulu kurulmuştur. Üniversite 2011 yılı sonu itibariyle 6 Fakülte, 3 Enstitü, 3 Yüksekokul, 5 Meslek Yüksekokuluna sahip olmuştur.

Farklı dini inanışlar paralelinde, sanatsal açıdan da tarihi değeri olan camiler, türbeler, kiliseler, manastırlar vb. dini eserler barındıran Mardin Şehri, ender bir mimari yapıya sahiptir. Artuklu Üniversitesi mimarlığın, eş zamanlı olarak tüm diğer bilgi ve sanat alanlarını fiziksel ve kavramsal olarak beslediği, davranışlarımızı şekillendirdiği, ruhsal durumumuzu belirlediği; yalnızca bir barınak ya da koruyucu şemsiye değil, aynı zamanda insan davranışlarının ve özleminin fiziksel kaydı, bize bırakılmış kültürel kalıt (Roth, 2002) olduğu görüşünü benimsemiştir. Bu bakış açısıyla mimari yapının korunması ve yaşatılması için Üniversite Mühendislik Mimarlık Fakültesi ile Mardin Şehrinin kentsel dönüşüm projesine de katkıda bulunmaktadır. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu ile de Şehrin turizm açısından beslenmesine destek olmaktadır.

Mardin Şehri Müslüman, Süryani, Yakubi, Keldani, Nesturi, Yezidi, Yahudi, Kürt, Arap, Çeçen, Ermeni gibi farklı din ve farklı etnik kökenden gelen toplulukların "barış ve kardeşlik içerisinde" bir arada yaşadığı bir yerdir. Bütün bu dil ve dinlerin özgürce çalışılabileceği bir bilim yuvası olmayı hedefleyen T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi, Türkiye'deki ilk Kürt Dili ve Edebiyatı bölümünü açmış ve bu dalda yüksek lisans eğitime de başlamıştır. Ayrıca Mardin ve çevresinde çokça konuşulan Arapça ve Kürtçe dillerini seçmeli ders olarak veren Üniversite önümüzdeki dönemlerde yabancı dil ağırlıklı bölümlerin kurulmasını hedeflemektedir. Bu kapsamda gelecek anlayışına uluslararası bir vizyon katarak, yabancı uyruklu akademisyen sayısında da Türkiye ortalaması yakalanmıştır.

Yaklaşık 3100 öğrenci, 268 akademik, 163 idari kadroya sahip olan üniversite, hizmet kalemleri ile uluslararası düzeyde akademik yeterliliğini ispatlamış ve dikkate alınan bir sosyal bilimler üniversitesi olmayı kendine hedef olarak almıştır. Bu doğrultuda komşu ülkeler İran, Irak ve Suriye Üniversiteleri, New York Eyalet Üniversitesi ve ülke içindeki birçok üniversite ile akademik işbirliği anlaşmaları imzalanmıştır. Ayrıca düzenlediği sempozyum, konferans ve paneller ile ulusal ve uluslararası düzeyde büyük yankı uyandırmıştır.

Üniversitenin sınırları, 2010 yılı içinde temeli atılan ve tamamlanmak üzere bulunan yerleşke ile sınırlı kalmayarak tarihi Mardin Şehriyle bütünleşik bir yapıda şekillenmiştir. Bu amaçla Vakıflar Bölge Müdürlüğü'nden kiralanan tarihi Zinciriyе Medresesi Türkiye'de Yaşayan Diller Enstitüsü'ne, Tekke Camii Medresesi Sosyal

Bilimler Enstitüsüne, Eski Hükümet Konağı Binası Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası tarafından restore edilerek Mühendislik Mimarlık Fakültesine tahsis edilmiştir. Tarihi PTT Binasının restore edilerek Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Uygulama Oteli olarak kullanılması planlanmaktadır.

4.1.1. Üniversite Logosu'nun Doğuşu¹

12. ve 13. asırlarda Selçuklu coğrafyasında gördüğümüz Ma'kılî² kalemî, Hat sanatının en kadîm³ yazı türlerinden biridir. Tamamıyla dik, düz ve köşeli olan bu yazı, murabba' kompozisyonlarla temayüz etmiştir. Bu sade görünüşlü harflerden hendesî⁴, insicamlı⁵ ve muhkem⁶ kompozisyonlar ve hatta şaheserler vücuda getirilmiştir. 16. asra değin mimaride, yazma ve kitabelerde muhtelif biçimlerde kullanılan Ma'kılî kalemî, modern tasarımların sahip olduğu sadelik hususiyeti ile olan ilişkisi bakımından da dikkat çekmiştir. Günümüzde minimalist sayılabilecek birçok tasarımda ve mekânda yer almaktadır.

Üniversitemizin logosu da, inşası 12. asırda Artuklular dönemiyle tarihlenen Mardin Ulu Cami'nin minare kaidesindeki Ma'kılî murabba' kompozisyonlardan mülhem olarak tasarlanmıştır. Aynı zamanda bir medeniyet kompozisyonu olarak da temayüz eden bu tasarım, kadime duyulan aidiyet, onun mirasını sahiplenme ve ondan tevarüs edilen⁷ gücü taşıma manalarının yanı sıra modern bilgi çağının donanımlarına sahip olma anlamına da işaret eder. Dolayısıyla bu tasarımda, kadîm kültürün mirasını temellük eden⁸ üniversitemizin "Ortadoğu'nun sosyo-kültürel mirasını yerelden evrensele taşımak" olarak belirlediği vizyonu da ifadesini bulmaktadır.

4.2. MEVCUT DURUM ANALİZLERİ

Kaynakların etkili ve verimli kullanılması için durum analizleri aracılığıyla mevcut verinin güncel tutulması gerekmektedir. Bu amaçla, Üniversite'nin hizmet kalemlerinin sahip olduğu kaynakların niteliği ve niceliği ile ilgili bilgilerin güncellenmesi sağlanmıştır. Bu sayede üniversitenin insan kaynaklarının envanteri, projeleri, genel mali ve fiziki yapısı, bilgi ve teknolojik kaynakları ve kullanılan otomasyon programlarına ilişkin bilgiler elde edilmiştir.

¹ Üniversitemizin logosu Hattat Nurullah Özlem tarafından tasarlanmıştır.

² **Ma'kılî:** Hiçbir parçasında yuvarlaklık olmayan, düz, dik ve köşeli bir yazı stili.

³ **kadîm:** Öncesi bilir kimse bulunmayan, öncesi bilinmeyen, köklü.

⁴ **hendesî:** geometrik biçimde olan.

⁵ **insicamlı:** Uyuşumlu, tutarlı, bütün halde olan.

⁶ **muhkem:** Sağlamlaştırılmış, noksanı olmayan, bozukluğu bulunmayan.

⁷ **tevarüs edilen:** miras olarak geçmiş, kalmış olan (şey).

⁸ **temellük eden:** sahip çıkan, mülk olarak alan.

4.2.1. Yapısal Analizler

2008-2012 Eğitim ve Öğretim yılı itibarıyla Üniversite bünyesinde yer alan fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve enstitülerdeki kadrolu öğretim elemanı ve öğrenci sayıları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1 Yıllara Göre Personel ve Öğrenci Sayıları

		AKADEMİK PERSONEL SAYILARI				ÖĞRENCİ SAYILARI			
		2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
FAKÜLTE	Edebiyat Fakültesi	-	44	87	117	-	-	156	442
	Mimarlık Fakültesi	-	4	7	19	55	76	94	99
	İlahiyat Bilimleri Fakültesi	-	-	-	-	-	-	-	-
	Güzel Sanatlar Fakültesi	-	1	4	9	-	-	-	-
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	-	-	9	20	-	-	-	41
	Fen Fakültesi	-	-	1	2	-	-	-	-
	Fakülte Toplamı	-	49	108	167	55	76	250	582
YÜKSEKOKUL	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	-	-	1	4	-	-	-	23
	Sağlık Yüksekokulu	7	8	15	20	146	187	311	458
	Devlet Kon.Yüksekokulu	-	-	9	9	-	-	-	-
	Yüksekokul Toplamı	7	8	25	33	146	187	311	481
MESLEK YÜKSEKOKULU	Mardin Meslek Yüksekokulu	13	19	22	25	758	877	1090	1267
	Midyat Meslek Yüksekokulu	-	5	5	9	145	253	320	406
	Kızıltepe Meslek Yüksekokulu	-	-	-	5	-	-	-	31
	Nusaybin Meslek Yüksekokulu	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	-	5	5	17	-	-	63	273
	Meslek Yüksekokulu Toplamı	13	29	32	56	903	1130	1473	1977
ENSTİTÜ	Sosyal Bilimler Enstitüsü	-	-	-	-	-	-	10	30
	Fen Bilimleri Enstitüsü	-	-	-	-	-	-	-	-
	Yaşayan Diller Enstitüsü	-	-	-	3	-	-	20	43
	Enstitü Toplamı	-	-	-	3	-	-	30	73
	Rektörlük	2	14	14	16	-	-	-	-
	TOPLAM	22	99	179	275	1104	1393	2064	3113

Tablo 2 incelendiğinde akademik personel sayısının 2008-2012 yılları arasında giderek arttığı, en fazla artışın araştırma görevlisi sayısında olduğu görülmüştür. Öğretim üyesi sayılarında ise ciddi artış olduğu görülen Tablo'da; en fazla artışın yardımcı doçent kadrosunda olduğu belirlenmiştir. 2008 yıllarında yardımcı doçent kadrosu yalnızca 2 iken 2011 yılında bu sayının 57'ye çıktığı görülmektedir.

Tablo 2 Akademik Personel Sayıları

		AKADEMİK PERSONEL SAYILARI			
		2008	2009	2010	2011
FAKÜLTE	Profesör	1	2	5	9
	Doçent	-	-	1	2
	Yardımcı Doçent	2	14	34	57
	Araştırma Görevlisi	-	38	91	126
	Öğretim Görevlisi	7	22	28	57
	Okutman	12	25	23	23
	Uzman	-	1	1	2
TOPLAM		22	102	183	276

Üniversitenin 2008-2011 yılları arasındaki idari personel sayısına ilişkin veri Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3 İdari Personel Sayıları

		İDARİ PERSONEL SAYILARI			
		2008	2009	2010	2011
FAKÜLTE	Edebiyat Fakültesi	-	2	3	4
	Mimarlık Fakültesi	-	2	2	2
	İlahiyat Bilimleri Fakültesi	-	-	-	-
	Güzel Sanatlar Fakültesi	-	1	4	4
	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	-	-	1	1
	Fen Fakültesi	-	-	-	1
	Fakülte Toplamı	-	5	10	12
YÜKSEKOKUL	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	-	-	1	1
	Sağlık Yüksekokulu	3	4	4	5
	Yüksekokul Toplamı	3	4	5	6

MESLEK YÜKSEKOKULU	Mardin Meslek Yüksekokulu	6	8	8	8
	Midyat Meslek Yüksekokulu	-	1	2	3
	Kızıltepe Meslek Yüksekokulu	-	-	-	-
	Nusaybin Meslek Yüksekokulu	-	-	-	-
	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	"	1	2	4
	Meslek Yüksekokulu Toplamı	6	10	12	15
ENSTİTÜ	Sosyal Bilimler Enstitüsü	-	3	3	3
	Fen Bilimleri Enstitüsü	-	1	1	2
	Yaşayan Diller Enstitüsü	-	-	1	3
	Enstitü Toplamı	-	4	5	8
	Rektörlük	-	-	93	122
	TOPLAM	9	23	125	163

Tablo 4'de 2008-2012 yılları arasında bilimsel araştırma projelerine yapılan toplam araştırma fonu ödenekleri verilmektedir. Bilimsel araştırma projelerine yapılan toplam araştırma fonu ödeneklerine bakıldığında; 2008 yılında ayrılan 52.000,00 ödeneğin 2011 yılında 1.300.000,00 çıkmış olup, bu durum Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Sağlık Bilimleri tarafından gerçekleştirilen Proje sayısını artırmıştır.

Tablo 4 Yıllara Göre Toplam Araştırma Fonu Ödeneği

BİLİMSEL ARAŞTIRMA PROJELERİ				
2008-2012 Toplam Araştırma Fonu Ödeneği (TL)				
2008	2009	2010	2011	2012
52.000,00	52.000,00	162.000,00	1.300.000,00	1.235.000,00

Tablo 5'de gerçekleştirilen bilimsel araştırma projelerinin 2008-2011 yılları arasındaki dağılımı verilmektedir. Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Sağlık Bilimleri tarafından toplam 10 bilimsel araştırma projesi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5 Yıllara Göre Proje Sayıları

	Toplam Bilimsel Araştırma Proje Sayısı			
	2008	2009	2010	2011
Sosyal Bilimler	-	1	1	6
Fen Bilimleri	-	-	-	1
Sağlık Bilimleri	-	-	-	3
TOPLAM		1	1	10

Üniversite'nin sahip olduğu eğitim alanları, derslikler, toplantı ve konferans salonlarının kapasitesi ve sayıları Tablo 6' da verilmektedir. 14 adet laboratuvarın 7'si bilgisayar laboratuvarlarıdır; bunların 5'i yaklaşık 50 kapasiteli iken 2'si 51-75 kapasitelidir. Diğer laboratuvarlardan beş tanesi 50 civarında, 3 tanesinin kapasitesi de 50 üzerindedir. Toplam 2 adet konferans salonunun kapasitesi 150 civarındadır.

Tablo 6 Eğitim Alanları, Derslikler, Toplantı ve Konferans Salonları

	Kapasitesi 0-50 Kişi	Kapasitesi 51-75 Kişi	Kapasitesi 76-100 Kişi	Kapasitesi 101-150 Kişi	Kapasitesi 150 ve üzeri Kişi
Sınıf	39	12	5	-	1
Bilgisayar Laboratuvarı	5	2	-	-	-
Diğer Laboratuvarlar	5	3	-	-	-
Toplantı ve Konferans Salonu	-	-	-	-	2

Tablo 7'de Üniversite'nin sahip olduğu bilgi ve teknolojik kaynakları ve sayıları verilmektedir.

Tablo 7 Bilgi ve Teknoloji Kaynakları

Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar	Sayı	Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar	Sayı	Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar	Sayı
Projeksiyon	55	Baskı Makinesi	4	İnternet Veri Tabanı Sunucusu	5
Tepegöz	1	Kitap (Kütüphane)	14.219	Modem	8
Bilgisayar (Masaüstü)	691	e-Kitap (Kütüphane)	3	Switch	8
Bilgisayar (Taşınabilir)	87	Veri Tabanı (Kütüphane)	15	Firewall (Güvenlik Duvarı)	3
Faks Cihazı	21	Barkod Yazıcı	6	Virüs Önleme Sistemi	2
Fotokopi Makinesi	42	Yedekleme Sistemi	2	Yazıcı	484
Televizyon	22	Veri Tabanı Sunucusu	5	Tarayıcı	40

Üniversite'nin sahip olduğu kapalı spor tesisi, kantin, kafeterya, öğrenci ve personel yemekhanesi, lojman gibi sosyal alanların sayısı ve yüzölçümleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8 Sosyal Alanlar ve Yüzölçümleri

	Adedi	Alan Yüzölçümü (m ²)
Kapalı Spor Tesisi	2	1606
Kantin ve Kafeterya	3	430
Öğrenci Yemekhanesi	5	1125
Personel Yemekhanesi	3	360
Lojman	39 (daire)	5850

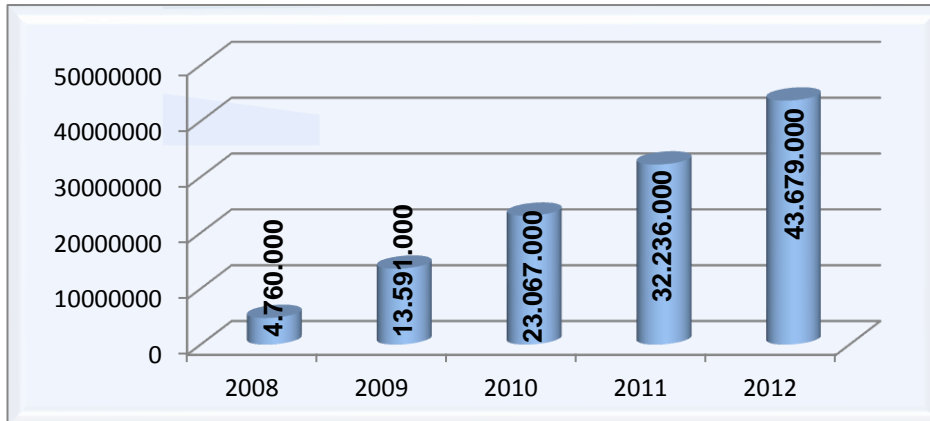
Üniversite tarafından kullanılan Otomasyon Programları Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 9 Kullanılan Otomasyon Programları

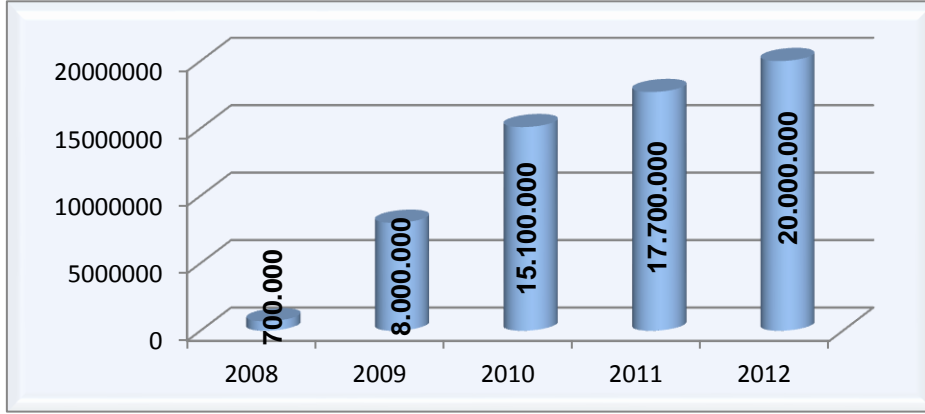
No	Kullanılan Programlar
1.	Öğrenci Otomasyon Programı
2.	Personel Otomasyon Programı
3.	Kütüphane Otomasyon Programı
4.	İhale Programı
5.	Say2000i Muhasebe Sistemi
6.	SGB.Net Sistemi
7.	e-Bütçe Sistemi
8.	KBS Sistemi

2008 yılında toplam bütçesi 4.760.000 olan üniversitenin, 2012 yılında 43.679.000 olduğu görülmektedir. Üniversitenin toplam bütçesinin 2008 – 2012 yılları arasındaki dağılımı Grafik 1'de verilmektedir.

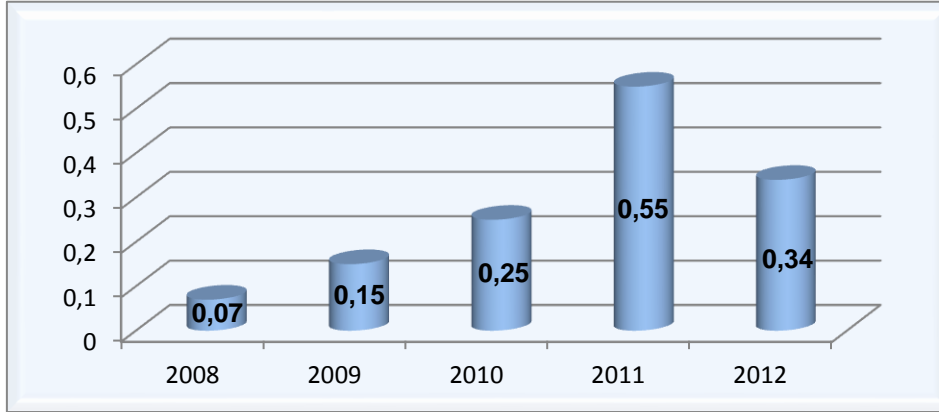
Grafik 1 Yıllar İtibariyle Toplam Bütçe



Grafik 2'de üniversitenin 2008-2012 yılları itibariyle sermaye ödenekleri verilmektedir.

Grafik 2 Yıllar İtibariyle Sermaye Ödenekleri

Grafik 3'de üniversitenin 2008 – 2012 yılları arasındaki bütçesinin YÖK+Üniversiteler bütçesi içerisindeki payı yüzdelik olarak verilmektedir.

Grafik 3 Üniversite Bütçesinin YÖK+Üniversiteler Bütçesi İçerisindeki Payı (%)

4.2.2. Faaliyet Analizleri

Stratejik Plan Hazırlama çalışması kapsamında T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi yöneticilerine faaliyet analizleri uygulanmıştır. Bu analizler kapsamında birimlerin görev ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler edinilmiş, riskli alanlar, çalışma koşulları ve organizasyon yapısındaki kısıtlar ve iyileştirmeye açık alanlar ortaya konularak çözüm önerileri analiz edilmiştir. Böylece Üniversite faaliyetlerinin ve hizmetlerinin daha kaliteli ve verimli gerçekleştirilmesine yönelik ileri dönemlerde yapılması planlanan faaliyetlere ilişkin yönetici görüşleri ve beklentileri ortaya konmuştur.

Öne çıkan ifadeler arasında; harcamalarda verimlilik ilkesine önem verilmesi, Elektronik Belge Yönetim ve Arşiv Sisteminin öncelikle kurulması gerekliliği, kütüphanenin güçlendirilmesi, Mardin Şehri halkının eğitimi, Organizasyonel ve Yönetmelik Süreçlerde yapının yeniden düzenlenmesi, akademik birimlerin yıllık mal ve

hizmet ihtiyaçlarına yönelik Etkili Planlama, Hizmetiçi Eğitim Yönetim Sistemi ve Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi ve fiziki altyapıya ilişkin sorunların iyileştirilmesi ile ilgili görüşler belirtilmiştir.

4.2.3. Performans Analizleri

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nde yaşanan gerçeklerin ve Üniversite faaliyetleri ile ilgili iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi amacıyla farklı teknikler kullanılarak, bulguların mevcut durumun gerçek resmini yansıtmaya çalışılmıştır.

Mevcut durumun teşhis edilmesi için kullanılan Performans Analizleri ile Üniversite'nin mevcut durumdaki sorunlu alanları, aksayan yönleri, yaşanan gerçeği ve mevcut durumun saptanan performansı ile beklenen performans arasında kalan iyileştirmeye açık alanları hedeflere ulaşmadaki mevcut engeller olarak saptanmaya çalışılmıştır.

Mevcut Durum Tespiti ile ilgili olarak iki farklı boyutta gerçekleştirilen;

- “Birim/Bölüm Etkinliğinin Değerlendirilmesi Performans Analizleri” ile;
 - Misyon ve hedefler
 - Ekip iletişimi
 - Ekip davranışı
 - Ekip verimliliği
 - Ekibin güçlendirilmesi
- “Organizasyonel ve Yönetmelik Süreçlerde Performans Analizleri” ile;
 - Misyon ve hedefler
 - Stratejik planlama
 - Organizasyon yapısı
 - Eğitim ve kariyer geliştirme
 - İletişim
 - Performans ölçütleri
 - Katılımcılık
 - Motivasyon

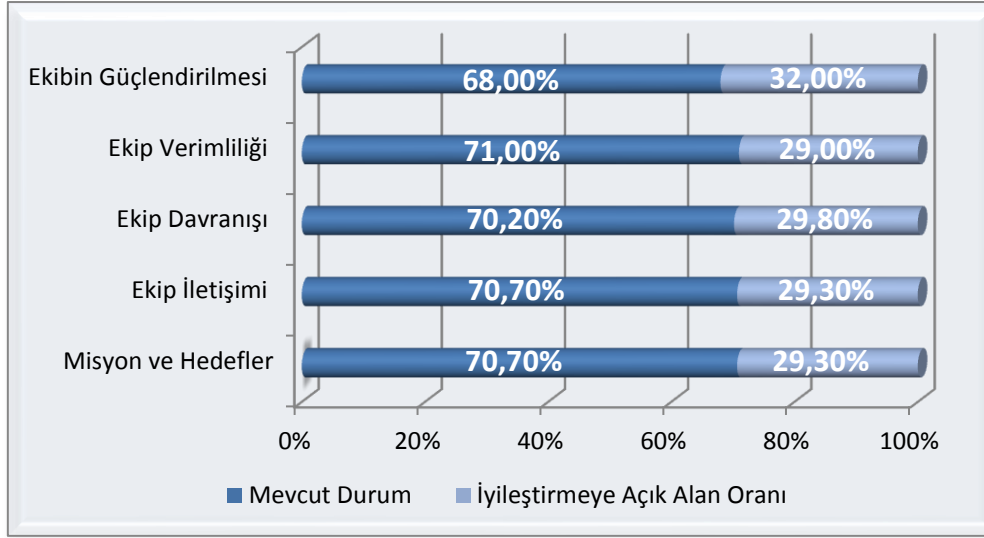
konularındaki “İyileştirmeye Açık Alanlar” belirlenmeye çalışılmıştır.

Performans analizleri kapsamında gerçekleştirilen birim etkinliğinin çeşitli kriterler bazında belirlenmesine yönelik “Birim/Bölüm Etkinliği Değerlendirme Formu”nun tüm çalışanlarca; organizasyonun çeşitli yönetsel kriterler bazında genel yapısının ortaya çıkarılmasına yönelik “Organizasyonel ve Yönetsel Süreçlerde Performans Analizi Formu”nun ise tüm üst ve orta kademe yöneticiler tarafından doldurulması sağlanmıştır.

➔ Birim/Bölüm Etkinliğinin Değerlendirilmesi analizi ile gerçekleştirilen faaliyetlerdeki performans düzeyini belirleyerek hangi konularda beklenen düzeyin yakalanabildiği, hangi konularda ise iyileştirilmesi gereken alanlar olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylece, hedeflere ulaşmada çalışanların daha etkin bir çalışma düzenine kavuşmaları için yapılması gerekenlerin belirlenebilmesi ve ekip gelişiminin hızlandırılabilmesinin yolları aranmıştır. 271 İdari personelle gerçekleştirilen “Birim/Bölüm Etkinliği Değerlendirme” çalışması sonucunda;

- ⇒ İşle ilgili sürekli bilgi akışının sağlanması,
- ⇒ Çalışanlar tarafından hedeflerin bilinirliği
- ⇒ Yöneticilik görevlerinin paylaşımı
- ⇒ Yöneticilerin karar almada çalışanlara verdikleri destek, yetki devri ve kaynak sağlama yeterliliği,
- ⇒ Bütün kararların uzlaşmayla verilmesi ve anlaşmazlıkların yapıcı ve geliştirici olarak kabul edilmesi,
- ⇒ Hizmet kalitesinin, faaliyetlerin sonuçlarının ve iç paydaşa yönelik çalışmaların sonuçlarının ölçümü,
- ⇒ Ödüllerin performansa bağlı olarak ve çalışanları tatmin eden değerli birer kaynak olarak görülüp görülmediği

konularında iyileştirmeye açık alanlar bulunduğu saptanmıştır. Değerlendirme sonuçları Grafik 4’de görsel hale getirilmiş ve Üniversitenin iyileştirmeye açık alanları yüzdelerle belirlenmiştir.

Grafik 4 Birim Bölüm Etkinliği Değerlendirme Performans Analizi Sonuçları

➔ Organizasyonel ve Yönetmel Süreçlerde Performans Analizi ile Üniversite bünyesinde yönetmel kriterler bazında genel yapının ortaya çıkarılabilmesini sağlayacak değerlendirmelerle hedeflere ulaşmada yönetimin etkisi incelenmiştir. T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nde 30 yöneticiyle gerçekleştirilen Organizasyonel ve Yönetmel Süreçlerde Performans Analizi sonucunda ise;

- ⇒ Misyon, hedefler ve önceliklerin tüm çalışanlarca yeterince bilinip benimsenmesi, hedef ve öncelikler belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması ve hedeflerin geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi için periyodik inceleme ve değerlendirme yapılması,
- ⇒ Organizasyondaki tüm iş unvanlarına ilişkin görev, yetki ve sorumluluklar net olarak belirlenmesi ve nitelikli eleman temininde sorun yaşanması,
- ⇒ Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirlemek amacıyla çalışma yapılması ve gereksinimler doğrultusunda kariyer geliştirme fırsatlarını zenginleştirecek dönemsel eğitim programlarının düzenlenmesi,
- ⇒ Kurum içi haberleşmeyi tam olarak sağlayan bir raporlama sisteminin varlığı,
- ⇒ Birimler arası iletişim ve koordinasyonun etkililiği,
- ⇒ Gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının ölçülmesine yönelik olarak geliştirilmiş performans göstergeleri,
- ⇒ Kurumda 'tanıma ve takdir' mekanizmasının varlığı ve çalışanların performansları doğrultusunda maddi ve maddi olmayan özendiriciler ile ödüllendirilmeleri

konularında iyileştirilmeye açık alanlarının bulunduğu saptanmıştır. Değerlendirme Sonuçları Grafik 5'de görsel hale getirilmiş ve Üniversitenin iyileştirmeye açık alanları yüzdeler olarak belirlenmiştir.

Grafik 5 Organizasyonel ve Yönetmel Süreçlerde Performans Analizi Sonuçları



4.3. İLGİLİ MEVZUAT

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi 29.05.2007'de 5662 sayılı Kanun ile kurulmuştur. Üniversite'nin görev, yetki ve sorumlulukları 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve ikincil mevzuatı ile düzenlenmiştir.

2547 Sayılı Kanun'un 12 nci Maddesinde Yükseköğretim Kurumlarının görevleri;

- ➔ *Çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,*
- ➔ *Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, Milli Eğitim Politikası ve Kalkınma Planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,*
- ➔ *Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verisini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,*
- ➔ *Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,*

- ➔ Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,
- ➔ Eğitim-öğretim seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,
- ➔ Yörelerindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılana katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,
- ➔ Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,
- ➔ Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve

bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

Anayasa'nın 130 uncu Maddesine göre ise Yükseköğretim Kurumları;

- ➔ Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından Kanunla kurulur.
- ➔ Kanun'da gösterilen usul ve esaslara göre, kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından, Devletin gözetim ve denetimine tâbi yükseköğretim kurumları kurulabilir.
- ➔ Kanun, üniversitelerin ülke sathına dengeli bir biçimde yayılmasını gözetir.
- ➔ Üniversiteler ile öğretim üyeleri ve yardımcıları serbestçe her türlü bilimsel araştırma ve yayında bulunabilirler. Ancak, bu yetki, Devletin varlığı ve bağımsızlığı ve milletin ve ülkenin bütünlüğü ve bölünmezliği aleyhinde faaliyette bulunma serbestliği vermez.
- ➔ Üniversiteler ve bunlara bağlı birimler, Devletin gözetimi ve denetimi altında olup, güvenlik hizmetleri Devletçe sağlanır.
- ➔ Kanun'un belirlediği usul ve esaslara göre; rektörler Cumhurbaşkanınca, dekanlar ise Yükseköğretim Kurulunca seçilir ve atanır.
- ➔ Üniversite yönetim ve denetim organları ile öğretim elemanları; Yükseköğretim Kurulunun veya üniversitelerin yetkili organlarının dışında kalan makamlarca her ne suretle olursa olsun görevlerinden uzaklaştırılmazlar.
- ➔ Üniversitelerin hazırladığı bütçeler; Yükseköğretim Kurulunca tetkik ve onaylandıktan sonra Millî Eğitim Bakanlığına sunulur ve merkezi yönetim bütçesinin bağlı olduğu esaslara uygun olarak işleme tâbi tutularak yürürlüğe konulur ve denetlenir. Yükseköğretim kurumlarının kuruluş ve organları ile işleyişleri ve bunların seçimleri, görev, yetki ve sorumlulukları üniversiteler üzerinde Devletin gözetim ve denetim hakkını kullanma usulleri, öğretim elemanlarının görevleri, unvanları, atama, yükselme ve emeklilikleri, öğretim elemanı yetiştirme, üniversitelerin ve öğretim elemanlarının kamu kuruluşları ve diğer kurumlar ile ilişkileri, öğretim düzeyleri ve süreleri, yükseköğretime giriş, devam ve alınacak harçlar, Devletin yapacağı yardımlar ile ilgili ilkeler, disiplin ve ceza işleri, malî işler, özlük hakları, öğretim elemanlarının uyacakları koşullar, üniversitelerarası ihtiyaçlara göre öğretim elemanlarının görevlendirilmesi, öğrenimin ve öğretimin hürriyet ve teminat içinde ve çağdaş bilim ve teknoloji gereklerine göre yürütülmesi, Yükseköğretim Kuruluna ve üniversitelere Devletin sağladığı malî kaynakların kullanılması Kanunla düzenlenir.

Buna ek olarak T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi görev ve sorumlulukları ile faaliyetlerini aşağıda verilen Kanunlar ve ikincil mevzuat çerçevesinde yürütmekle de yükümlüdür;

- ⇒ 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu
- ⇒ Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği
- ⇒ Yükseköğretim Kurumlarında Önlisans ve Lisans Düzeyindeki Programlar Arasında Geçiş, Çift Anadal Yan Dal İle Kurumlar Arası Kredi Transferi Yapılması Esaslarına İlişkin Yönetmelik
- ⇒ Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Disiplin Yönetmeliği
- ⇒ Ön Lisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği
- ⇒ Mardin Artuklu Üniversitesi Yabancı Dil Hazırlık Sınıfı Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği
- ⇒ 5651 sayılı İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun
- ⇒ Mesleki ve Teknik Eğitim Bölgesi İçindeki Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İşyerlerindeki Eğitim, Uygulama ve Stajlarına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik
- ⇒ 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu
- ⇒ 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu
- ⇒ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- ⇒ Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- ⇒ 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu
- ⇒ 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
- ⇒ Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği
- ⇒ Bir Üniversite Adına Bir Diğer Üniversitede Lisansüstü Eğitim Gören Araştırma Görevlileri Hakkında Yönetmelik
- ⇒ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Enstitülerinin Teşkilât ve İşleyiş Yönetmeliği
- ⇒ Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atanma Yönetmeliği
- ⇒ Yurtiçinde ve Dışında Görevlendirmelerde Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmelik
- ⇒ Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelik
- ⇒ Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanları İle Yabancı Uyruklu Elemanları Geliştirme Eğitimi Yönetmeliği
- ⇒ Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği
- ⇒ Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Kurulların Oluşturulması ve Bilimsel Denetim Yönetmeliği
- ⇒ Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Sicil Yönetmeliği
- ⇒ Lisans Öğrenimlerini Tamamlamayan veya Tamamlayamayanların Ön Lisans Diploması Almaları veya Meslek Yüksekokullarına İntibakları Hakkında Yönetmelik
- ⇒ Meslek Yüksekokulları ve Açıköğretim Ön Lisans Programları Mezunlarının Lisans Öğrenimine Devamları Hakkında Yönetmelik
- ⇒ Türk Yükseköğretim Kurumları Arasında Öğrenci ve Öğretim Elemanı Değişimine İlişkin Yönetmelik
- ⇒ Türkiye'de Öğrenim Gören Yabancı Uyruklu Öğrencilere İlişkin Yönetmelik



- ⇒ *Yüksek Öğretim Kurumlarının Bakanlıklar İle Onlara Bağlı Kurum ve Kuruluşlardan Yararlanma Yönetmeliği*
- ⇒ *Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Konseyleri ve Yükseköğretim Kurumları Ulusal Öğrenci Konseyi Yönetmeliği*
- ⇒ *Yükseköğretim Kurumları Özürlüler Danışma ve Koordinasyon Yönetmeliği*
- ⇒ *Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği*
- ⇒ *Yükseköğretim Kurumlarında Yabancı Dil Eğitim-Öğretim ve Yabancı Dille Eğitim-Öğretim Yapılmasında Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmelik*
- ⇒ *2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 58 inci Maddesine Göre Döner Sermaye İşletmelerinin Kurulmasında Uyulacak Esaslara İlişkin Yönetmelik*
- ⇒ *Üniversiteler Yayın Yönetmeliği*
- ⇒ *Yükseköğretim Kurumlarında Döner Sermaye Gelirlerinden Yapılacak Ek Ödemenin Dağıtılmasında Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik*
- ⇒ *Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği*

4.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ İLE İLİŞKİLER

2013-2017 döneminde, Üniversite'nin stratejisini ve uygulamalarını yönlendirecek Üst Politika belgeleri; Dokuzuncu Kalkınma Planı 2023 Türkiye Turizm Stratejisi ve Orta Vadeli Program (2012-2014) olarak belirlenmiş ve aşağıda özetlenmiştir;

Dokuzuncu Kalkınma Planı:

Yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim, araştırma ve kamu hizmeti kapsamındaki faaliyetlerine ilişkin amaçlar, ilkeler ve politikalar 9. Kalkınma Planı'nın 7. bölümünde yer almaktadır. Bu Bölüm Üniversite'nin gelecek planları için önemli bir etki oluşturabilmektedir;

- ⇒ *Mesleki ve teknik eğitimde modüler ve esnek bir sisteme geçilecek, yükseköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki mesleki eğitim, program bütünlüğünü esas alan tek bir yapıya dönüştürülecek, mesleki eğitimde, nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde önemli yeri olan uygulamalı eğitime ağırlık verilecektir.*
- ⇒ *Mesleki eğitim sistemi, öğrencilere ekip halinde çalışabilme, karar verebilme ve sorun çözebilme, sorumluluk alabilme gibi işgücü piyasasının gerektirdiği temel becerilere sahip öğrenci yetiştirecektir.*
- ⇒ *Ekonominin ara eleman ihtiyacını karşılamak için mesleki eğitim faaliyetlerinin kümeleşme ortamı oluşturan Organize Sanayi Bölgeleri'nde ilgili hizmet kurumları ve özel sektörle etkili işbirliği içinde yaygınlaşmasını sağlayan mekanizmalar güçlendirilecektir.*
- ⇒ *Toplumsal gelişmenin sağlanması amacıyla; düşünme, algılama ve sorun çözme yeteneği gelişmiş, Atatürk ilkelerine bağlı, demokratik, özgürlükçü, milli ve manevi değerleri özümsemiş, yeni fikirlere açık, kişisel sorumluluk duygusuna sahip, çağdaş uygarlığa katkıda bulunabilen,*



bilim ve teknoloji kullanımına ve üretimine yatkın, sanata değer veren, beceri düzeyi yüksek, üretkin ve yaratıcı, bilgi çağı insanı yetiştirilecektir.

- ⇒ *Eğitim sistemi, insan kaynaklarının geliştirilmesini desteklemek üzere, yaşam boyu eğitim yaklaşımıyla ve bütüncül olarak ele alınacak; sistemin etkinliği, erişilebilirliği ve fırsat eşitliğine dayalı yapısı güçlendirilecektir.*
- ⇒ *Eğitimde kalitenin artırılması amacıyla, yenilikçiliği ve araştırmacılığı esas alan müfredat programları ülke geneline yaygınlaştırılacak, öğrenciler bilimsel araştırmaya ve girişimciliğe teşvik edilecektir.*
- ⇒ *Kalabalık sınıf mevcutları düşürülecek, ikili eğitim uygulaması azaltılacaktır. Her kademedeki eğitim tesislerinin etkin kullanılabilmesi için standartlar ve ortak kullanım imkanları geliştirilecektir. Okulların bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, eğitim yazılımları öncelikli olmak üzere güçlendirilecek, yenilenen müfredatın gerektirdiği ortamlar ve donanım sağlanacaktır.*
- ⇒ *Müfredat programlarındaki ve eğitim yöntemlerindeki değişiklikler dikkate alınarak öğretmen yeterlilikleri sürekli olarak geliştirilecek, gereken yeterliliklerin kazandırılabilmesi için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimde etkin yöntemler uygulanacaktır.*
- ⇒ *Yeni kurulan üniversiteler başta olmak üzere, öğretim üyesi ihtiyacını karşılamak amacıyla yurtiçi ve yurtdışında öğretim üyesi yetiştirme programlarına devam edilecektir.*
- ⇒ *Bilgi toplumuna geçiş sürecinde ihtiyaç duyulan insan gücünün yetiştirilebilmesi için yabancı dil öğretimi etkinleştirilecek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin derslerde kullanılmasını sağlayacak yöntemler geliştirilecek ve yaygınlaştırılacaktır.*
- ⇒ *Toplumda yaşam boyu eğitim anlayışının benimsenmesi amacıyla e-öğrenme dahil, yaygın eğitim imkanları geliştirilecek, eğitim çağı dışına çıkmış kişilerin açık öğretim fırsatlarından yararlanmaları teşvik edilecek, beceri kazandırma ve meslek edindirme faaliyetleri artırılabilecektir.*
- ⇒ *Yükseköğretim kurumlarında finansman kaynakları geliştirilecek ve çeşitlendirilecek; öğrenci katkı paylarının, mali gücü olmayan başarılı öğrencilere burs ve kredi sağlanması şartıyla yükseköğretimin finansmanındaki payının artırılmasına yönelik düzenlemeler yapılacaktır.*
- ⇒ *Eğitime ayrılan özel kaynaklar eğitimde fırsat eşitliğine imkan sağlayacak şekilde yönlendirilecektir. Bütün eğitim kademelerinde özel sektörün payı artırılacak, kamu kaynaklarının en fazla ihtiyaç duyan kesimlere yönlendirilmesi sağlanacaktır. Etkin bir kalite değerlendirme ve denetim sistemi kurulması koşuluyla özel yükseköğretim kurumlarının açılabilmesine imkan sağlanacaktır.*
- ⇒ *Eğitim sisteminin etkinliğinin artırılması, eğitime ayrılan kaynakların daha verimli kullanılması, öğrenciler ve aileleri üzerindeki mali, sosyal ve psikolojik yüklerin hafifletilmesi amacıyla eğitim sistemi, sınav odaklı yapıdan kurtarılacaktır.*

Yükseköğretime giriş sistemi; öğrencileri programlar hakkında yeterli düzeyde bilgilendiren, ilgi ve yeteneklerini ortaöğretim boyunca çok yönlü bir süreçle değerlendiren, okul başarısına dayalı ve müfredat programlarıyla daha uyumlu bir yapıya kavuşturulacaktır.

- ⇒ *Yükseköğretim Kurulu, standart belirleme, koordinasyon ve planlamadan sorumlu olacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır. Yükseköğretim kurumlarının, şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda idari ve mali özerkliğe sahip olmaları ve yerel özelliklere uygun şekilde uzmanlaşmaları sağlanarak, sistemin rekabetçi bir yapıya kavuşması desteklenecektir.*
- ⇒ *Kaliteli eğitim imkanlarının yaygınlaştırılması amacıyla eğitim kurumlarında kalite güvence sistemi kurulacak, kalite standartları belirlenerek yaygınlaştırılacak, eğitim kurumlarının yetkileri ve kurumsal kapasiteleri artırılabacak, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecektir.*
- ⇒ *Kültürümüzün özgün yapısını ve zenginliğini kaybetmeden gelişime açık olması ve evrensel kültür birikimine katkıda bulunması sağlanacaktır. Kültür mirasımızın envanterinin çıkarılmasına, bu mirasın korunmasına ve restorasyonuna yönelik çalışmalar planlı bir şekilde sürdürülecek; bu mirasın korunması için yaygın eğitim yoluyla kamuoyu bilincinin artırılması sağlanacaktır.*
- ⇒ *Öncelikle bilim, eğitim, öğretim ve yayın kuruluşlarında Türkçe'nin doğru ve etkin kullanımına önem verilecektir.*
- ⇒ *Yerel dinamiklere ve içsel potansiyele dayalı kalkınma anlayışı içinde; kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, üniversiteler ve Sivil Toplum Kuruluşlarının işbirliğiyle girişimciliği geliştirmeye yönelik özel eğitim programları desteklenecektir.*
- ⇒ *Üniversitelerin toplumla ve iş dünyasıyla tam bir etkileşim içinde yerel uzmanlaşma alanlarına yönelik eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetlerinde yoğunlaşması sağlanacaktır. Bu çerçevede, üniversite-sanayi işbirliğine ve yerel uzmanlaşmaya dayalı üretimi desteklemek üzere uygun bölgelerde sektörel organize sanayi bölgeleri uygulaması yapılacaktır*

Türkiye Turizm Stratejisi 2023

Üniversiteler ve ilgili bölümleri 2023 Türkiye Turizm Stratejisi'nde sorumlu ve işbirlikçi olarak yer almaktadır. Bu kapsamda belgede yer alan temel amaç, ilke ve politikalar Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10 Türkiye Turizm Stratejisi Kapsamında Üniversite'yi Etkileyen Temel Amaç, İlke ve Politikalar

Akademik Eğitim ve Turizm Sektörüne Nitelikli Eleman Yetiştirecek Mesleki Eğitimin Bir arada Geliştirilmesi	
Rehberlikte Uzmanlık:	Turist Rehberlerine eğitim vermekte olan üniversiteler veya meslek kuruluşları ile işbirliği sağlanacak ve adı geçen kurum veya kuruluşlar denetlenecektir. Rehberlik lisans programlarının bir parçası olan "Türkiye Turu Uygulama Gezileri" standart bir program haline getirilecektir.
Meslek Standartlarının belirlenmesi:	Mesleki eğitimde standardizasyon, uluslararası standartlara göre verimlilik, hizmet kalitesinin niteliği ve istihdam için gerekli olan beceri düzeyleri belgelendirilecektir.
Turist rehberliği eğitim programının niteliğinin yükseltilmesi:	Lisans düzeyinde turist rehberliği eğitim veren okulların yüksek lisans düzeyinde uzmanlaşma eğitimine başlaması sağlanacaktır.
Tanıtım ve Pazarlama Faaliyetlerinde Alternatif Stratejilerin Belirlenmesi	
Eğitim Kalitesinin Artırılması:	Örgün mesleki eğitim kurumlarında verilen programların içeriği sektörün ihtiyaçlarına göre belirlenecektir.
Eğiticilerin Eğitimi:	Turizm ve otelcilik eğitimi kurumlarında, meslek dersleri eğiticilerinin yaz dönemlerinde uygulamaya yönelik olarak çalışmalarının sağlanması ve mesleki araştırmalarda bulunmaları sağlanacaktır.
Halkın turizm konusunda bilinçlendirilmesi:	Yaygın eğitim katılımcı bir şekilde sürdürülmesine yönelik model benimsenecektir.
Turizm işletmeciliği standartlarının belirlenmesi:	Turizm ve otel işletmeciliği faaliyetlerinin hukuki çerçevesinin tanımlanması ve mesleki unvanların korunmasını sağlayacak olan yasal düzenlemeler getirilecektir.
Yaygın ve Örgün Eğitim İçeriğinin Güncellenmesi	
Müfredatın güncellenmesi:	Üniversitelerin "Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümlerinde"; okutulmakta olan müfredat yeniden ele alınacak ve güncel turizm türleri, ürünleri ve yeni gelişimler eğitim kapsamında alınacaktır.
Mimari Düzenlemeler (Üniversite işbirlikleri kapsamında)	
Adıyaman, Amasya, Bursa, Edirne, Gaziantep, Hatay, Konya, Kütahya, Manisa, Nevşehir, Kars, Mardin, Sivas, Şanlıurfa ve Trabzon illerinde kültür turizmi canlandırılarak marka kültür kentleri oluşturulacaktır.	
Uluslararası standartlarda kentsel sembol oluşturacak şehir müzeleri kurulacaktır. Özgün sanatsal koleksiyonların ve güncel eserlerin sergilenmesi yanında uluslararası sanatsal etkinliklere ev sahipliği yapacak merkezler oluşturulacaktır.	
Kent içinde ve çevresinde tarihi, kültürel ve arkeolojik değer taşıyan yapı ve örenyerleri ile yapı kalıntılarının kentsel değerleri zenginleştirmek amacıyla kazı ve restorasyon çalışmaları yapılacaktır.	

Orta Vadeli Program (2012-2014)

Orta Vadeli Program(2012-2014); “Eğitimin işgücü talebine duyarlılığının artırılması ve işgücü piyasasında talep edilen nitelik ve nicelikte insan gücünün yetiştirilmesi temel amacına yönelik eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasındaki uyum, hayat boyu öğrenme perspektifinde girişimcilik kültürünün benimsenmesi ve temel beceri ve yetkinliklerin kazandırılması yoluyla güçlendirilmesi; mesleki eğitimin payı ve kalitesinin artırılması; özel sektör ve meslek örgütlerinin mesleki eğitim sürecine idari ve mali yönden aktif katılımının sağlanması için düzenlemeler yapılması; Ulusal Yeterlilik Çerçevesi oluşturularak eğitim ve öğretim programları ulusal meslek standartlarına göre güncellenmesi ve uyumlaştırılması çalışmaları öngörülmektedir.

Orta Vadeli Program (2012-2014) da temel amaç; düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, yeni fikirlere açık, özgüven ve sorumluluk duygusuna sahip, demokratik değerleri ve milli kültürü özümsemiş, farklı kültürleri yorumlayabilen, paylaşma ve iletişime açık, sanat ve estetik duyguları güçlü, bilgi toplumu gereklerini haiz bireyi yetiştirmektir. Eğitim sisteminin geliştirilmesi için;

- Programlar arası esnek geçişlerin olduğu,
- Sınav odaklı olmayan, öğrencilerin ruhsal ve fiziksel gelişimleri ile becerilerini artırmaya yönelik sportif, sanatsal ve kültürel aktiviteleri daha fazla olduğu,
- Öğretmen yetiştirme ve geliştirme sistemi, öğretmen ve öğrenci yeterliliklerini esas alan bir performans sistemini içeren,
- Eğitimde kalite, rekabet, verimlilik ve fırsat eşitliğini artırmaya yönelik olarak okulları merkeze alan bir örgütlenme ve bütçe sistemi çerçevesinde eğitim yönetimini yeniden yapılandıran,
- Orta ve yükseköğretimde öğrenci ve öğretim elemanı değişimi ve hareketliliğini artırmaya yönelik uluslararası programların artırılarak sürdürülmesini ve katılımını yaygınlaştıran,
- Artan üniversite ve öğrenci sayısına bağlı olarak ortaya çıkan öğretim üyesi gereksinimini karşılayan

bir dönüşüm programının oluşturulması amaçlanmıştır.

4.5. YÖNETİM ve ORGANİZASYON YAPISI

Tüm yükseköğretim kurumlarının idari teşkilatı ve görevleri, Yükseköğretim Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında 07/10/1983 tarih ve 124 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’de belirlenmiştir.

Bu kapsamda T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi faaliyetlerini yürütecek akademik birimlerden oluşan organizasyon şemasını fonksiyonel yapılanmayı öne çıkaracak şekilde oluşturmuştur. Bu yapılanmanın etkinliğini artırmak üzere, 2013-2017 dönemi Stratejik Planında 3. Stratejik Alan olarak belirlenen “Kurumsal Gelişim” için koyduğu stratejik amaç ve hedeflerle bu alanını güçlendirmeyi ve yüksek hizmet kalitesi ve verimlilik düzeyine ulaşabilmeyi planlamaktadır.

4.5.1. Organizasyon Şeması

Üniversite'nin mevcut Organizasyon Şeması Şekil 3'de verilmektedir.

4.5.2. Yönetim Organları

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi yönetimi 2547 Sayılı Kanun'a uygun olarak Senato, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve İç Denetim olmak üzere 4 temel organdan oluşmaktadır;

→ **Senato**, Rektör'ün başkanlığında, Rektör Yardımcıları, Dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer Öğretim Üyesi ile rektörlüğe bağlı Enstitü ve Yüksekokul Müdürlerinden oluşmuştur. Senato, her eğitim-öğretim yılı başında ve sonunda olmak üzere yılda en az iki defa toplanmaktadır.

Üniversitenin akademik organı olan Senato'nun görev ve sorumlulukları 2547 Sayılı Kanun'un 14 üncü maddesine göre; “Üniversitenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak, Üniversitenin bütününe ilgilendiren Kanun ve yönetmelik taslaklarını hazırlamak veya görüş bildirmek, Rektörün onayından sonra Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girecek olan üniversite veya üniversitenin birimleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak, Üniversitenin yıllık eğitim-öğretim programını ve takvimini inceleyerek karara bağlamak, bir sınava bağlı olmayan fahri akademik unvanlar vermek ve fakülte kurullarının bu konudaki önerilerini karara bağlamak, fakülte kurulları ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek karara bağlamak ve Üniversite Yönetim Kurulu'na üye seçmek” olarak belirlenmiştir.

→ **Üniversite Yönetim Kurulu**, Rektör'ün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senato tarafından dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşmuştur. Rektör gerektiğinde Yönetim Kurulu'nu toplantıya çağırır.

Üniversite Yönetim Kurulu idari faaliyetlerde Rektör'e yardımcı bir organ olup, görev ve sorumlulukları 2547 Sayılı Kanun'un 14 üncü maddesine göre; "Yükseköğretim üst kuruluşları ile senato kararlarının uygulanmasında, belirlenen plan ve programlar doğrultusunda rektöre yardım etmek, faaliyet planı ve programlarının uygulanmasını sağlamak, üniversiteye bağlı birimlerin önerilerini dikkate alarak yatırım programını, bütçe tasarısı taslağını incelemek ve kendi önerileri ile birlikte rektörlüğe sunmak, Üniversite yönetimi ile ilgili Rektör'ün getireceği konularda karar almak, Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul yönetim kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek kesin karara bağlamak" olarak belirlenmiştir.

- **Genel Sekreterlik**, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Hukuk Müşaviri, Döner Sermaye İşletme Müdürü, Daire Başkanları, Müdürler ve bağlı personelden oluşmuştur.
- **İç Denetim**, İdarenin faaliyetlerinin ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek amacıyla "İç Kontrol Sisteminin" sistem denetimlerini gerçekleştirmek ve önerilerde bulunmak ve her denetim sonucunu Üst Yönetime ve İç Kontrol Birimine Raporlamak üzere Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulu Başkanlığı tarafından oluşturularak Kamu Kurum ve Kuruluşlarında faaliyete geçirilen bir birimdir.

4.5.3. Akademik Birimlerin Temel Görev ve Sorumlulukları

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin Akademik temel birimleri fakülteler, enstitüler ve yüksekokullardan oluşmaktadır;

- **Fakülte**, her biri en az ayrı bir eğitim programı yürüten bölümlerden oluşur. Bir eğitim programı uygulayan fakültelerde bir bölüm bulunur. Fakülte Kurulu; Dekan'ın başkanlığında fakülteye bağlı bölümlerin başkanları ile varsa fakülteye bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden ve üç yıl için fakülte'deki profesörlerin kendi aralarından seçecekleri üç, doçentlerin kendi aralarından seçecekleri iki, yardımcı doçentlerin kendi aralarından seçecekleri bir öğretim üyesinden oluşur. Fakülte Kurulu olağan toplantılarını her yarıyıl başında ve sonunda yapar. Dekan, gerekli gördüğü hallerde Fakülte Kurulu'nu toplantıya çağırır.

Fakülte Kurulu'nun görevleri, fakültenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerini ve bu faaliyetlerle ilgili esasları, plan, program ve eğitim-öğretim takvimini kararlaştırmak, Fakülte Yönetim Kuruluna üye seçmek, Kanun ve yönetmeliklerle verilen diğer görevleri yapmak olarak belirlenmiştir.

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nde Edebiyat Fakültesi, Mimarlık Fakültesi, İlahiyat Bilimleri Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Fen Fakültesi olmak üzere 6 adet Fakülte bulunmaktadır.

→ **Enstitüler**, birden fazla benzer ve ilgili bilim dallarında lisansüstü eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama yapan birimlerdir. Enstitüler, ana bilim dallarından oluşmaktadır. Enstitü organları; Enstitü Müdürü, Enstitü Kurulu ve Enstitü Yönetim Kurulu'dur. Enstitü Müdürü, ilgili fakülte Dekanı'nın önerisi üzerine Rektör tarafından üç yıl için atanır. Rektörlüğe bağlı enstitülerde bu atama doğrudan Rektör tarafından yapılır. Süresi biten Enstitü Müdürü yeniden atanabilir. Rektör ve dekan öneri ve atamalarda ilgili öğretim üyeleri ile görüş alış verişinde bulunurlar.

Enstitü Müdürü'nün aylıklı öğretim elemanları arasından üç yıl için atayacağı en çok iki yardımcısı bulunur ve gerektiğinde yardımcılarını değiştirebilir. Enstitü Müdürü'nün görevi sona erdiğinde yardımcılarının görevleri de sona erer. Enstitü Müdürlüğüne vekalet etme veya müdürlüğün boşalmasında yapılacak işlem, Dekanlıklarda olduğu gibidir. Enstitü Müdürü, 2547 Sayılı Kanun ile dekanlara verilmiş olan görevleri enstitü için yerine getirmekten sorumludur.

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nde; Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsü ve Yaşayan Diller Enstitüsü olmak üzere 3 adet Enstitü bulunmaktadır.

→ **Yüksekokullar**; önlisans veya lisans düzeyinde, belirli bir mesleğe yönelik olarak eğitim-öğretime ağırlık veren yükseköğretim kurumlarıdır. Yüksekokullar her biri ayrı bir eğitim-öğretim programı yürüten bölümlerden veya anabilim veya ana sanat dallarından oluşmaktadır.

Yüksekokulların organları, Yüksekokul Müdürü, Yüksekokul Kurulu, Yüksekokul Yönetim Kuruludur. Yüksekokul Müdürü, üç yıl için ilgili fakülte dekanının önerisi üzerine Rektör tarafından atanır. Rektörlüğe bağlı yüksekokullarda bu atama doğrudan Rektör tarafından yapılır. Süresi biten Yüksekokul Müdürü yeniden

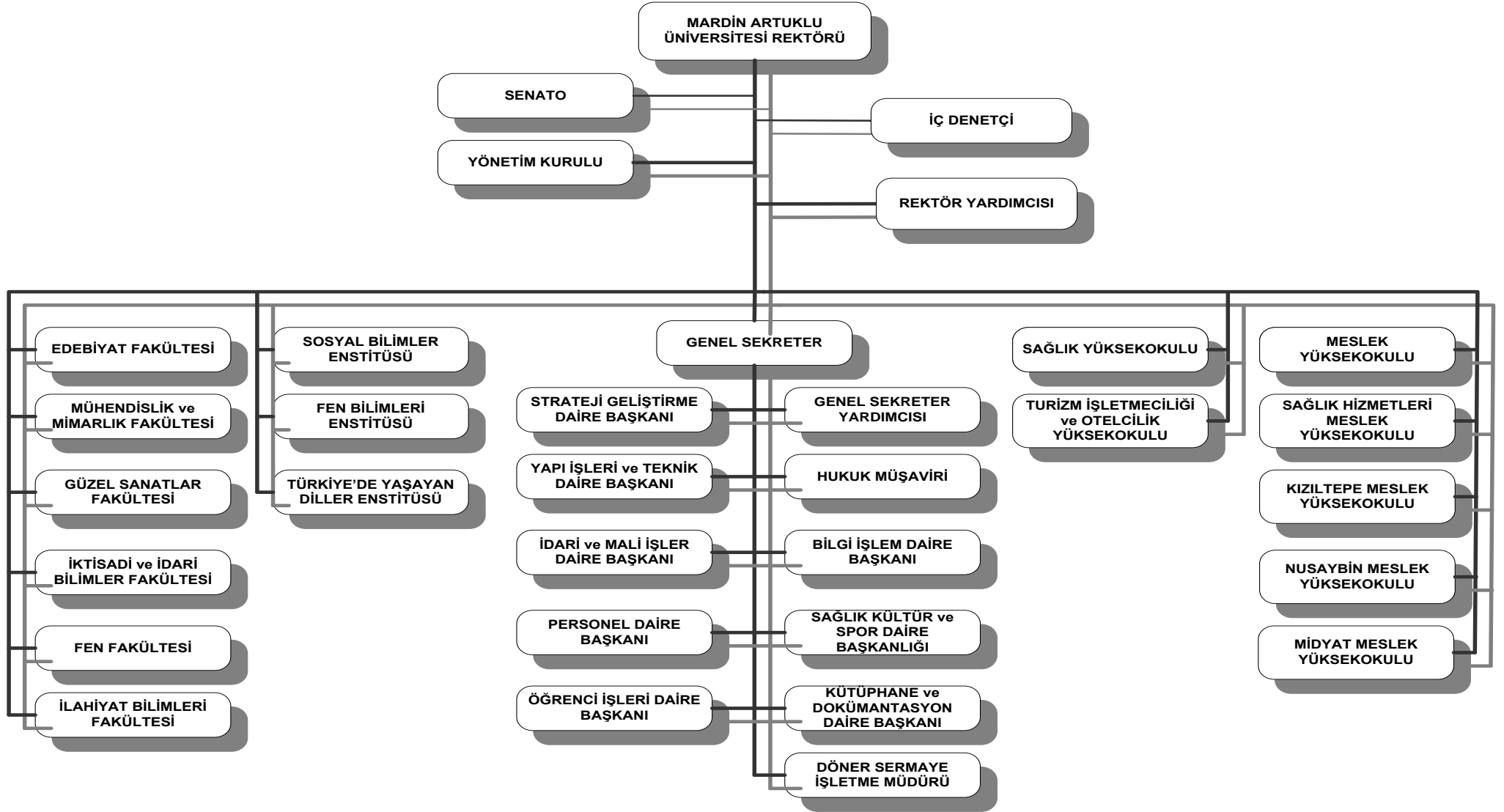
atanabilir. Yüksekokul Müdürü, 2547 sayılı Kanun ile dekanlara verilmiş olan görevleri yüksekokul bakımından yerine getirir. Yüksekokul Kurulu; Yüksekokul Müdürünün başkanlığında, Müdür Yardımcıları ve okuldaki bölüm, anabilim veya ana sanat dalı Başkanlarından oluşur.

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nde; Sağlık Yüksekokulu ve Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu olmak üzere 2 adet Yüksekokul bulunmaktadır.

- **Anabilim veya Anasanat Dalı**, en az bir bilim veya sanat dalını kapsayan eğitim-öğretim uygulama ve araştırma faaliyetlerinin yürütüldüğü akademik bir birimdir. Anabilim veya anasanat dallarının kurulmasına, birleştirilmesine veya kaldırılmasına doğrudan veya üniversitelerden gelecek önerilere göre Yükseköğretim Kurulu karar verir. Anabilim veya ana sanat dalı başkanı bir hafta içinde yüksekokul müdürü, konservatuvar müdürü veya dekan tarafından atanır. Atamalar Rektörlüğe bildirilir.
- **Anabilim veya Ana Sanat Dalı Kurulu**, bilim veya sanat dalı başkanlarından oluşur. Anabilim veya Ana Sanat Dalı Kurulu, ilgili anabilim veya ana sanat dalı programlarının planlanması ve uygulanmasında anabilim veya ana sanat dalı başkanına görüş bildirir.
- **Bilim veya Sanat Dalı**, anabilim veya anasanat dalı içinde eğitim-öğretim, araştırma ve uygulama yapan bir birimdir. Anabilim veya anasanat dallarına bağlı olarak bilim veya sanat dalı kurulmasına ilgili anabilim veya anasanat dalı başkanı, bölüm başkanı ve dekanın ortak önerileri üzerine Yükseköğretim Kurulunun olumlu görüşü alınarak üniversite senatosunca karar verilir. Bilim veya sanat dalı başkanı bir hafta içinde yüksekokul müdürü, konservatuvar müdürü veya dekan tarafından atanır. Bilim veya sanat dalı kurulu, ders programlarının, araştırmaların hazırlanma ve uygulamaları ile ilgili önerilerini bilim veya sanat dalı başkanına sunar.

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nde; 74 adet Anabilim Dalı ve 10 adet Anasanat dalı bulunmaktadır.

Şekil 3 T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi Organizasyon Şeması



4.5.4. İdari Birimlerin Temel Görev ve Sorumlulukları

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin idari birimleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'ndan oluşmaktadır;

➔ **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı** 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 60 ıncı maddesinde sayılan görev ve hizmetleri yürütmek üzere mali hizmetler birimi olarak kurulmuştur. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliği'nin 5. Maddesi'nde belirtilen görevleri yerine getirmekle sorumlu olan bu birim, tarafından yürütülen görevler;

“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, 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, 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, idarenin yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak, idarenin, 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, iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak” olarak belirlenmiştir.

➔ **Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı'nın görevleri;**

“Üniversite bina ve tesislerinin projelendirme çalışmalarını koordine etmek, projelerini hazırlamak ve uygulamak, yatırım işlerinin ihale dosyalarını hazırlamak ve ilgili ihaleleri yürütmek, ihale edilen işlerin teknik kontrolünü yapmak, hak edişlerini düzenlemek ve biten işlerin kabul işlemlerini yürütmek, mevcut binaların bakım, onarım ve tadilat ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu ihtiyaçların giderilmesini sağlamak, Üniversite kamulaştırma ve harita çalışmalarını yürütmek, Üniversite telefon santralının ve telefon tesisatlarının bakım, onarım ve işletmesini yapmak, Üniversite elektrik ve jeneratör işlerinin bakım, onarım ve işletmesini yapmak, ısı santralleri ile ilgili işleri yürütmek, Üniversite çevre düzenleme çalışmalarını projelendirmek ve kampus yerleşim planına göre uygulamalarını yapmak, çevre düzenleme, ağaçlandırma, çim ekme işleri, yeşil alanların sulama ve bakım işlerini yürütmek” olarak belirlenmiştir.

➔ **Personel Daire Başkanlığı'nın görevleri;**

“Üniversitenin insan gücü planlaması ve personel politikasıyla ilgili çalışmalar yapmak, personel sisteminin geliştirilmesiyle ilgili önerilerde bulunmak, Üniversite personelinin atama, özlük ve emeklilik işleriyle ilgili işlemleri yapmak, idari personelin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi programlarını düzenlemek, uygulamak ve verilecek benzeri görevleri yapmak, Daire Başkanlığı'nın görev ve sorumlulukları içerisinde yer alan: akademik ve idari personel alımı, atama, terfi, özlük, sicil-disiplin ve eğitim hizmetleri ve iş süreçlerini, paydaşların bugün ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere sürekli iyileştirmek ve geliştirmek” olarak belirlenmiştir.

➔ **İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nın görevleri;**

“hizmet ve faaliyetlerin ekonomik ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi için insan, para ve malzeme kaynaklarının en uygun ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, Üniversitenin ayniyat işleri ile her türlü ödeme ve tahsil işlerini yürütmek, araç, gereç ve malzemenin temini ile ilgili hizmetleri yürütmek, temizlik, aydınlatma, ısıtma, bakım, onarım ve benzeri işleri yapmak, sivil savunma, güvenlik ve çevre kontrolü işlerini yürütmek” olarak belirlenmiştir.

➔ **Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nın görevleri;**

“öğrencilerin ve personelin, sağlık işleri ve tedavileri ile ilgili hizmetleri yürütmek, öğrencilerin ve personelin barınma, yemek ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak, öğrencilerin ve personelin, spor, kültürel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak faaliyetleri düzenlemek” olarak belirlenmiştir.

➔ **Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına** ait merkezi sistem olmayıp, her Fakülte ve Yüksekokulun öğrencilerle ilgili iş ve işlemleri, kendi bünyelerindeki öğrenci işleri bürolarınca yürütülmekle birlikte görevleri;

“İstatistikî bilgilerin takibini, düzenlenmesini ve ilgili yerlere ulaştırılmasını sağlamak, yatay geçiş kontenjanlarını YÖK Başkanlığına ve Üniversite Rektörlüklerine bildirmek, öğrencileri ilgilendiren Yönetmelik ve Yönerge değişikliklerini senatoya sunup, daha sonra yayınlamak, öğrenci harçlarına ilişkin duyuruları yapmak, burs ve kredi ile ilgili yazışmaları yapmak, öğrencilerin stajları ile ilgili yazışmaları yapmak ve ilgili staj kontenjanlarını bildirmek, ÖSYM kontenjanlarını Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığına bildirmek, Dikey geçiş kontenjanlarını Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığına bildirmek, akademik takvimi yayınlamak, kayıt yaptıran öğrencileri tespit ederek açık kontenjanları ÖSYM Başkanlığına bildirmek, Fakülte, Yüksekokul ve Enstitülere hazırlanan diplomaları kontrol edip kayıtlarını tutmak, Öğrenci Konseyi ve Öğrenci Toplulukları ile ilgili koordinasyonu sağlamak” olarak belirlenmiştir.

➔ **Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın görevleri,**

“Kütüphane ve dokümantasyon hizmetlerinin aksamadan yürütülmesi için gerekli yönetmelik, yönerge, plan ve programı hazırlayıp ilgili üst organların onayına sunmak ve uygulamak, Eğitim-öğretim ve araştırmalar için gerekli kitap, süreli yayın, tez, elektronik yayın (e-kitap, e-süreli yayın, CD-ROM, veri tabanı vb.), görsel işitsel gereçler (mikrofilm, mikro fiş, video bant v.b.) gibi her türlü materyali yurt içi ve yurt dışından sağlamak, sağlanan bilgi kaynaklarını sistematik bir şekilde düzenleyerek hizmete hazır hale getirmek, kütüphane hizmetlerini düzenlemek, yürütmek ve denetlemek, Üniversite Merkez Kütüphanesi ve diğer birim kütüphaneleri aracılığı ile yapılan istekleri göz önüne alarak her yıl yurt içinden ve yurt dışından sağlanacak kitap, elektronik yayın, süreli yayın, araç-gereç ve benzeri materyal için gerekli bütçe taslağını hazırlayıp Rektörlüğe

sunmak, yapılmış olan istekler ve ihtiyaçların öncelikleri üzerinde ilgili kütüphane yöneticilerin görüşlerini göz önüne alarak, sağlanan ödenek miktarının dengeli bir şekilde kütüphanelere tahsisi ve buna göre satın alınacak materyaller konusunda da Rektörlüğe önerilerde bulunmak, kütüphanecilik alanındaki mesleki gelişmeleri sürekli izleyerek bilgi kaynaklarındaki ve kütüphane hizmetlerindeki gelişmelerin Üniversite Merkez ve Birim Kütüphaneleri'nde uygulanabilirliğini araştırmak ve sağlamak” olarak belirlenmiştir.

➔ **Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın görevleri;**

“Üniversite birimlerinin Bilgi İşlem hizmetleri (yazılım, otomasyon, internet iletişimi, web, mail, ftp, bakım-onarım-servis vb.) konusundaki ihtiyaç ve taleplerini karşılamak, Üniversite içinde bilişim alt yapısını oluşturmak, Bilgisayar ağını verimli ve her türlü tehlikeden korunmuş biçimde hazırlayarak hizmete sunmak, arızalı cihaz ve ağ birimlerine ilk müdahaleyi yapacak teknik desteği sağlamak, Akademik birimlere gerekli olduğunda destek sağlamak, öğrenci ve personele yerleşke hayatını kolaylaştıracak önlemler almak bu amaçla proje ve uygulamalar gerçekleştirmek, Üniversite ve öğrenci ile personelin web sayfaları tasarımları ve e-posta işlemlerini sağlıklı ve kesintisiz yürütmek, eğitim, öğretim ve araştırmalarda; bilgi teknolojileri alt yapı, donanım ve yazılım desteği sağlamak, Bilgi işlem hizmetlerini düzenli bir şekilde yürütmek, teknik gelişmeleri takip ederek yeniliklerin üniversitede uygulanmasını sağlamak amaçları ile yönetim fonksiyonlarını (Planlama, Örgütlenme, Yönetme, Koordinasyon, Denetim) kullanarak dairenin ve bağlı birimlerinin etkin ve uyumlu bir biçimde çalışmasını sağlamak” olarak belirlenmiştir.



5. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNELİMLER ve AÇILIMLAR

Bu Bölüm, Üniversite'nin Stratejik Alanlarını, Yeni Açılımlarını ve Kurumsal Başarı Tanımını İçermektedir.



5. STRATEJİK YÖNELİMLER ve AÇILIMLAR

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin Stratejik Planını hazırlamak için gerçekleştirilen tüm çalışmalar kurumsal düzeyde stratejik analizler yapılarak devam etmiş, öncelikle değer modeli oluşturularak stratejik alanlar belirlenmiş, daha sonra stratejik amaçlar oluşturulmuştur. Stratejik amaçları destekleyen stratejik hedefler tanımlanmıştır. Kurumsal başarı varsayımlarını içeren gelecek perspektifi ile Üniversite'nin gelecekte kendisini görmek istediği yere başarı ile ulaşmasını sağlayan yeni yaklaşımlar ile proje ve faaliyetler ve izlenilmesi gereken performans göstergelerinin belirlenmesi sağlanmıştır.

5.1. DEĞER MODELİ

Üniversitenin örgütsel düzendeki ve işleyişteki ana hizmet alanlarının belirlenmesi, temel sorun alanlarına ve eksikliklere çok boyutlu bakılarak; yapılanlar ve yapılması gerekenlerin tanımlanması için, Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Plan Yürütme Kurulu, Stratejik Plan Yürütme Proje Ekibi ve İhtisas Gruplarının katılımı ile Değer Modeli Fikir Paylaşım Toplantısı gerçekleştirilmiştir. Katılımcı gruplardan gelen görüşler "Akademik Gelişim", "Öğrenci Odaklılık", "Kamu Hizmeti" ve "Yönetişim ve Organizasyon" başlıkları altında konsolide edilerek Üniversite'nin ana ve destek hizmetleri alanlarında mevcut durumda yapılanlar ile önümüzdeki dönem farklı olarak yapılabilecekler analiz edilmiştir. Başarı düzeyini artırabilmek için bugünden farklı olarak yapılması gerekenlerin tartışıldığı Ortak Akıl Platformunda, ayrıca daha farklı bir başarı düzeyinin yakalanabilmesi için gereksinim duyulan zihinsel dönüşümün ne olabileceğine de karar verilmiştir. Değer Modeli, Stratejik Planın çatısını oluşturan Stratejik Alanları belirlediği için önemli bir sonuçtur.

Modelin her bileşeni tek tek ele alınmış, mevcuttan farklı olarak, plan döneminde ne tür bir değişime gereksinim duyulacağı tartışılmıştır. Ayrıca Değer Modelini oluşturan ana bileşenlerin olumlu etkisini artırabilmek için gerekli olan Kurumsal Başarı Varsayımları da analiz edilmiştir.

Şekil 4'de Değer Modeli çalışmaları sonucunda belirlenen T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin Stratejik Alanlarının görsel bir sunumu verilmektedir.

Şekil 4 Değer Modeli



5.2. STRATEJİK GÖRÜŞLER ve AÇILIMLAR

Üniversite'nin "stratejik açılım" diyebileceği yeni yaklaşımlarının, gereksinim duyduğu değişimlerin ve gelecek perspektiflerinin neler olabileceği ve Üniversite'de bunların ne tür değişiklikleri gerektirdiğinin analiz edildiği "Stratejik Yönelimler ve Açılımların Tanımlanması Fikir Geliştirme Platformu" ile başarıya ulaşmak için gereken adımlar tanımlanmış ve amaçlara ulaşırken nasıl bir yolda?, hangi araçlarla yürümeliyiz? sorularına yanıt aranmıştır. Üniversite'nin mevcut durumuna ilişkin katılımcılardan yönlendirici bakış açısı, perspektif ve yaklaşımlar alınmış, alınan görüşler akademik gelişim, öğrenci ve eğitim, bilgi üretimi, araştırma ve yayın, yönetim ve organizasyon, kamu hizmeti, misyon/vizyon kavrayışı başlıkları altında analiz edilmiştir.

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında, üniversitenin stratejileri ile ilgili alanlarda bilgi, fikir, görüş, stratejik düşünce ve değerlendirmeleri almak üzere "Stratejik Görüş Soru Formu" hazırlanmış, Üniversite tarafından belirlenen makam ve kişilere gönderilmiştir. Üniversite'nin geçirdiği deneyimler, öncelik verilmesi gereken alanlar ve kurulu düzenin gelecek için hangi yöne doğru ilerlemesi gerektiği tartışılmıştır. Alınan görüşler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar ağırlıklı olarak:

1. Üniversitenin vizyon ve misyonuna yönelik uygulamaların artırılmasını, araştırma grupları ve projeler ile güçlendirilmesini ve derinleştirilmesini; bu doğrultuda

mevcut misyon ve vizyonun tüm idari ve akademik personel tarafından tam olarak anlaşılmasının ve içselleştirilmesinin sağlanması

2. Vizyon ve misyona dayalı temel yaklaşımların belirgin hale getirmesi ve tamamlayıcı unsurlara verilen önemin dengede tutulması
3. Teorik öğretime dayalı olan eğitim programlarının araştırmaya ve uygulamalı eğitime dönüştürülmesi
4. Akademik başarısının ölçümüne özellikle önem gösterilmesi
5. Değişim programları, interaktif sistemler, teknolojik altyapının güçlendirilmesi ve uzaktan eğitim modellerinin oluşturulması
6. Sosyoekonomik araştırmalar yaparak bölgenin sorunlarına duyarlılığın artırılması ve çözümlerin üretilmesine katkı sağlanması
7. İşgücü taleplerini karşılamak amacıyla ihtiyaçların tespit edilip bu doğrultuda tedbirlerin alınmasına yönelik eğitim kurumları ve sektörlerle işbirliği yapılması
8. İşgücü niteliğini geliştirerek bölgenin rekabet gücünün artırılması için önemli bir faktör olması
9. İş geliştirme merkezlerinin ve üniversite-sanayi işbirliğine yönelik merkezlerin oluşturulması yönündeki çabalar ile bölgesel bir fırsatın değerlendirilebilmesi
10. Mardin'in geleneksel mimarisi ve bu mimarinin turizm sektörü için önemli bir etkin olması sebebiyle ilgili paydaşlarla işbirliği yapılarak projeler geliştirilmesi
11. Sanatsal ve kültürel faaliyetlerin üniversite tarafından desteklenmesi, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması
12. Üniversitenin kurumsal olarak güçlendirmesi ve geliştirilmesi
13. Tüm dil ve din bilimlerinin çalışılmasının amaçlandığı bir Sosyal Bilimler Üniversitesi olarak dünyadaki, özellikle Ortadoğu'daki üniversiteler ile işbirliği içerisinde olunması

konularına dikkat çekilmiştir.

Sonuç olarak gelişmiş ülkelerdeki eğitim öğretim ve uygulamalar; stratejik plana kaynak olacak faaliyet ve projeler; yapılması gereken araştırmalar; önümüzdeki dönemlerde eğitim, öğretim ve araştırma alanlarına ilişkin yapılması gereken yatırımlar, Üniversite'nin güçlü, zayıf yönleri, Üniversite'den beklenenler gibi birçok konu hakkında görüşler alınmıştır.

Alınan görüş, öneri ve beklentiler stratejik planlama sürecine dahil ederek, planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve uygulanma şansının artması sağlanmıştır.

5.3. KURUMSAL BAŞARI TANIMI

Üniversiteyi farklı kılacak, varlık gösterme gücünü artıracak ve değer yaratabilmesini mümkün kılacak başarı teorisini oluşturabilmek ve iyi bir Stratejik Plan hazırlayabilmek için kurumsal başarı tanımı tartışılmıştır. Stratejik görüşler ve açılımlar ile ilgili geliştirilen gelecek perspektifini de kullanarak, nasıl başarılı olunacağına ilişkin varsayımların ortaya konulduğu bu çalışmalar daha sonra başarıyı ölçme göstergeleri de belirlenerek tamamlanmıştır.

KURUMSAL BAŞARI VARSAYIMLARI

- ➔ Vizyon ve Misyonunda tanımlı değerlerini, bilimsel özerkliğini ve akademik özgünlüğünü kurumsallaştırmak.
- ➔ Ulusal ve uluslararası üniversiteler arasında akademik çalışmalarıyla tercih edilir bir referans üniversitesi haline gelmek.
- ➔ Sosyal, kültürel ve ekonomik alanlardaki toplumsal sorunlara çözüm önerilerinin geliştirilmesinde ve politikaların üretilmesinde bir otorite olmak.
- ➔ Bilimsel çalışmaları ile dünyanın en prestijli yarışmalarına aday gösterilmek ve her yıl listeyi zorlamak.
- ➔ Ulusal ve uluslararası öğrenciler tarafından tercih edilen bir üniversite olmak.
- ➔ Bilimsel araştırma, makale, kitap vb. yayın sayısını Türkiye'deki ve dünyadaki öğretim elemanı başına düşen yayın ortalamasının üstüne çıkarmak.

Bu aşamada tanımlanan Başarı Varsayımları daha sonra ölçüm kriterleri belirlenmek üzere kayda geçirilmiştir.



Mardin Ulu Camii Minaresi (Fotoğraf 9)



Zinciriye Medresesinden Mezopotamya Manzarası (Fotoğraf 10)



6. BÖLÜM

STRATEJİK TASARIM

Bu Bölümde, Gelecek Bakışı ve Kararlara Işık Tutacak Çevresel Faktörlerin Stratejik Etkisi Analiz Edilmiştir.

6. STRATEJİK TASARIM

T. C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin 2013-2017 Dönemi Stratejik Plan Hazırlama Projesi çalışmaları kapsamında strateji geliştirilirken %74,13 oranında katılım sağlanmıştır. Çünkü stratejilerde iç tutarlılık, gerçeklik ve başarı varsayımları ancak bu şekilde doğru olarak belirlenebilmektedir. Kurumsal bir başarı bir fikrinin gerçekten başarı sağlayıp sağlamayacağını anlamak için Paydaş Analizleri, GZFT (Güçlü/Zayıf Yönler ve Fırsatlar/Tehditler) Anketleri gerçekleştirilmiş ve fikir paylaşım toplantısı ile hangi fırsat ve tehditlerden yararlanılması gerektiğine ilişkin stratejik bir kriter seti elde edilmiştir.

İç ve dış faktörlerin nasıl yönlendirileceğini ifade ederek düzene sokan ve aralarındaki ilişkiye bütünlük kazandıran bu çalışmalar sonucu mevcut durum ile başarılı durum arasında ilişki kuran bir stratejik tasarım gerçekleştirilmiştir.

T. C. Mardin Artuklu Üniversitesi 2013-2017 Dönemi Stratejik Plan Hazırlama Projesi çalışmalarına katılım etkinliği oranı; akademisyenler, öğrenciler, idari kadro çalışanları, yöneticiler ve dış paydaşlar olmak üzere ortalama %74,13 olarak belirlenmiştir (Tablo11).

Tablo 11 Stratejik Plan Hazırlama Projesi Çalışmalarına Katılım Etkinliği

T.C. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ			
STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA PROJESİ ÇALIŞMALARINA KATILIM ETKENLİĞİ			
ÇALIŞTAYLAR	ÇALIŞTAYLARA KATILIM ORANLARI		
	Hedeflenen Sayı	Gerçekleşen Sayı	Katılım Oranı
Değer Modeli	148	118	79,73%
Stratejik Yönelim ve Açılımlar	518	413	79,73%
GZFT Strateji Bileşenleri Matrisi	296	212	71,62%
GZFT Fikir Geliştirme	296	212	71,62%
Kurumsal Başarı ve Performans Gösteregeleri Belirleme	222	159	71,62%
Stratejik Hedef Performans Göstergeleri	13172	8900	67,57%
Stratejik Hedef Proje ve Faaliyet Belirleme	2664	1800	67,57%
Genel			72,78%
ANKETLER	ANKETLERE KATILIM ORANLARI		
	Hedeflenen Sayı	Gerçekleşen Sayı	Katılım Oranı
Birim Bölüm Etkinliği Değerlendirme Formu	3200	3100	96,88%
Organizasyonel ve Yönetimsel Süreçlerde Performans Analizi	1850	1500	81,08%
Öğrenci Memnuniyeti Anketi	207000	128133	61,90%
Çalışan Memnuniyeti Anketi	28390	23035	81,14%
Dış Paydaş Analizi	486	252	51,85%
Faaliyet Analizleri	190	152	80,00%
Genel			75,47%
Genel Katılım Oranı			74,13%

6.1. PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş analizi, T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin Stratejik Planı'nın paydaşlar tarafından kabul edilmesi ve planın uygulanma şansının artması açısından önem teşkil etmektedir. Paydaş analizi sürecinde, Üniversite'nin ilişkide bulunduğu, faaliyetlerinden etkilenen, faaliyetleri ile Üniversiteyi etkileyen ve Üniversitenin ürettiği hizmeti tüketen tüm taraflar belirlenmiş, iç ve dış paydaşlar olarak ayrılmış, neden paydaş oldukları belirtilmiştir. Paydaş analizleri dış paydaş ve iç paydaş ayrımıyla ayrı ayrı uygulanmıştır.

6.1.1. Dış Paydaş

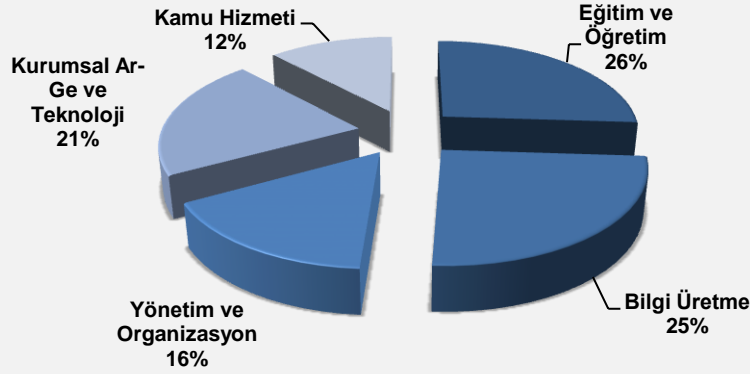
Dış paydaşlar, **Hizmeti Üretenler**, **Hizmetin Üretilmesine Katkı Sağlayanlar**, **Hizmeti Etkileyenler** ve **Hizmeti Tüketenler** olarak ayrılmıştır. Sınıflandırılan paydaşlar, üniversiteyi yönlendirme, destekleme ve olumsuz etkileme faktörlerine göre tekrar değerlendirilmiş, daha önce belirlenmiş olan öncelik etki puanı ve paydaşın güçlü ya da zayıf olmasına göre değerlendirilerek önemli ve öncelikli paydaşlar seçilmiştir. Katılımcılık ilkesi esas alınarak gerçekleştirilmiş olan paydaş analizleri ile bu tarafların Üniversiteye etkileri ile Üniversitenin taraflara etkileri değerlendirilmiştir. Yapılan bu sistematik çalışma ve değerlendirme ile paydaşların neler beklediğinin, ne derecede memnun olduğunun, hedeflere ulaşmak için öncelikle neler yapılması gerektiğinin tespiti amaçlanmıştır.

Paydaş analizinde Üniversite idari ve akademik personeli ile öğrenciler dışındaki tüm paydaşlar, dış paydaş olarak kabul edilmiştir. Paydaş analizleri sonucu %51,8 geri bildirim sağlanmıştır. Dış Paydaş analizlerinin çok yönlü sonuç değerlendirmesi Grafik 6'da görsel olarak tanımlanmıştır.

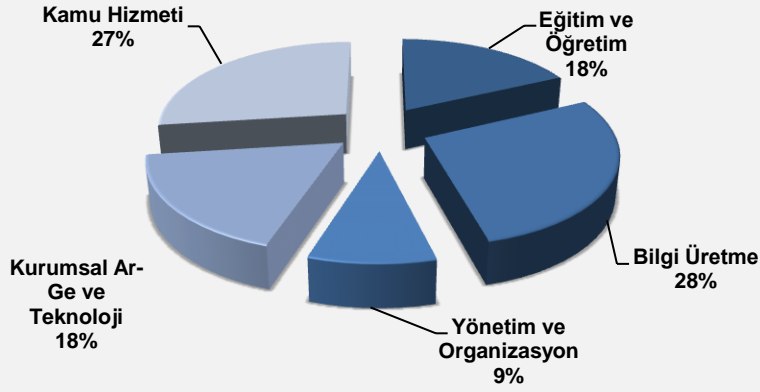
Buna göre, T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi için katılımcılar öncelikle "Eğitim-Öğretim", "Bilgi Üretme" ve "Kurumsal Ar-Ge ve Teknoloji" hizmet alanlarında iyileştirmeye açık alanlara dikkat çekmişlerdir. Ayrıca katılımcılardan gelen sonuçlar doğrultusunda işbirliği yapılabilecek alanlar konusunda en yüksek iyileştirmeye açık alanların "Bilgi Üretme", "Kamu Hizmeti", "Kurumsal Ar-Ge ve Teknoloji" ve "Eğitim Öğretim" konularında olduğu görülmektedir.

Grafik 6 Dış Paydaş Sonuçları

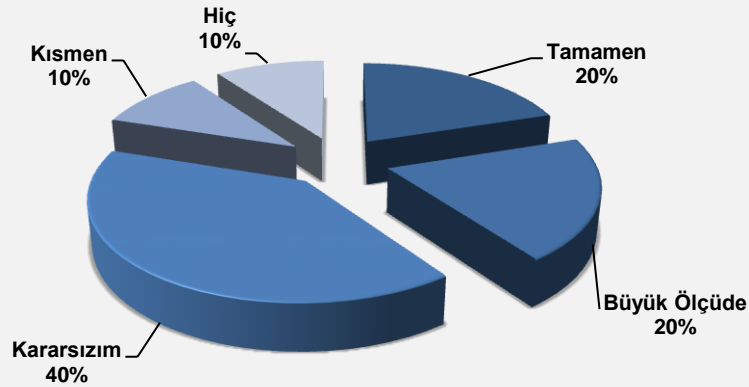
Paydaş analizinde T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin Eğitim Öğretim (%26), Bilgi Üretme (%25), Kurumsal Ar-Ge ve Teknoloji (%21) ile ilgili hizmet alanlarına daha fazla önem vermesi gerektiği ortaya çıkmıştır.



T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi ile Paydaşlar en çok Bilgi Üretme (%28), Kamu Hizmeti (%27), Kurumsal Ar-Ge ve Teknoloji (%18) ve Eğitim Öğretim (%18) alanlarında çalışma yapmaktadır



Üniversite ile Paydaşlar arasındaki ilişki %33 oranında yeterli düzeyde yürütülmektedir.



Paydaş anketi ile paydaşların görüş, öneri, beklenti ve eleştirileri; üniversiteyi olumlu ve olumsuz etkileyebilecek faktörlere/eğilimlere; üniversitenin hizmet alanlarına, paydaşların üniversite ile olan ilişkilerine; ortak gerçekleştirilen projelere ve işbirliklerine ilişkin cevaplar alınmıştır.

Paydaşların geleceğe ilişkin Üniversite'den beklentileri bilimsel araştırmaların ve eğitim-öğretim kalitesinin artırılması, işbirliği alanlarının genişletilmesi yönündedir. Paydaşlardan Üniversite'ye yönelik eleştirilerden biri ise çalışma konularının yerel düzeyinin genişletilmesidir. Kurulduğu tarihten bu yana kamu kurum ve kuruluşlarına mesafeli yaklaşım sergilediği, gerçekleştirilen faaliyet/projeler konusunda halkı ve basını yeterince bilgilendirmediği yönünde eleştirilere de yer verilmiştir.

Dış paydaşlardan gelen sonuçlar ile üniversitenin stratejik planında belirlenen stratejik hedefler ilişkilendirilerek paydaşların beklentilerinin Stratejik Plan'da ne ölçüde karşılandığı Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12 Paydaş Analizi ve Stratejik Hedef İlişkisi

OLUMLU-OLUMSUZ ETKİLEYEN FAKTÖRLER/EĞİLİMLER/TRENDELER	STRATEJİK HEDEFLER
Türkiye'deki diğer üniversitelerde de olduğu gibi öğrencilerin başarılarından ve eğitim kalitesinden akademisyenlerin sorumlu tutulmaması önemli bir denetim mekanizmasının işletilmemesi anlamına gelmektedir.	3.1.3.
Akademisyenler, zamanlarının genellikle büyük bir bölümünü derslere, çok az bir bölümünü ise araştırmaya ayırdığı için öğrenciye ayrılan zaman konusunda yeterli hassasiyetin gösterilmediği görülmektedir.	3.1.3.
Uzmanlaşmış araştırma üniversitesi ile meslek eğitimi veren kurum arasındaki farklılıklar iyi ayrıştırılmazsa verilen hizmetin etkinliği azalacak ve hedef sapması yaşanacaktır.	1.2.1.; 1.2.2.
Üniversite'nin bilgi üretimi sınırlı kişi ve konularla yetersiz düzeyde yapılmakta ve mali yönden proje hazırlamada sıkıntı çekilmektedir.	1.1.4. ; 1.1.5. ; 1.1.6.
Ortaöğretimdeki eğitim sisteminde araştırma, analiz etme, sunum yapma vb niteliklerin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yetersiz olmasının üniversitenin başarısını olumsuz etkilememesi için üniversiteye geçiş sürecinde üniversiteye gelen öğrenci profiline olumlu katkı sağlamak amacıyla üniversite tarafından çalışmaların yapılmasının gerekli donanım ve becerilerin öğrencilere aktarılması gerekmektedir.	1.1.3. ; 1.1.4.
Yeni üniversite yerleşkesinin inşaatının hızlı bir şekilde ilerlemesi, yeni bölümlerin açılarak öğrenci sayısının artırılması, eğitim ve öğretim kalitesinin artırılmasının çalışmaları olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.	3.2.1.
Üniversitenin misyon ve vizyonunun bölgenin kültürel ve sosyal yapısıyla bütünleşik olması üniversite'nin başarısını olumlu etkileyecek bir faktör olduğu ancak mevcut yerleşkenin dağınık olmasının ve öğrenci barınma problemlerinin de üniversitenin başarısını olumsuz etkilediği belirtilmektedir.	3.2.1.
Üniversite'nin yeni bir üniversite olması sebebi ile akademik personel yetersiz olması bilgi üretimini olumsuz yönde etkilemektedir.	1.1.1. ; 1.1.2.
Üniversite aşırı şekilde yerleşme emareleri göstermekte ve bu durum evrensel bilgi ve Misyonun uzaklaşma tehlikesi doğurmaktadır.	1.1.3.;1.1.4
Yönetici kadroların değişme sıklığının önüne geçilmesi kurumsal başarı için çağdaş ve istikrarlı bir yönetimin sağlanması ve korunması gerekmektedir.	3.1.2
Net misyon ve vizyon tanımı ile uzman, tecrübeli ve istikrarlı bir yönetime ve kadroya sahip, gerçekleştirdiği faaliyetlerde şeffaf bir üniversite olmakla birlikte araç ve ekipmanın eksik olması ve kaynakların yeterince değerlendirilememesi üniversite organizasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.	3.1.1.; 3.1.2.; 3.2.2.
Kurulduğu tarihten bu yana kamu kurum ve kuruluşlara mesafeli bir yaklaşım benimsenmekte, gerçekleştirilen faaliyet/projeler konusunda halk ve basın yeterince bilgilendirilmemektedir.	3.2.2.
Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarına gerekli ödeneğin ayrılamaması başarıyı olumsuz etkilemekte, Ar-Ge ve sosyal faaliyetlerin halka dönüşü engellenmektedir.	---
Üniversite spor salonları ve kütüphanesi ile şehre sosyal ve kültürel alanlarda katkı sağlayacağı gibi, " bilgi, danışmanlık, teknoloji, istihdam ve gelecek plan ve programları" gibi kamuya olumlu etkiler sağlaması üniversite için olumlu olacaktır.	1.2.2.
Farklı spor dalları ile sosyal, kültürel ve sanatsal faaliyetleri artırmaya yönelik öğrenci toplulukları/kulüplerinin kurulması eğilimi öğrenci gelişimine katkı sağlayacak aynı zamanda başarıyı da olumlu etkileyecektir.	2.1.3.

BEKLENTİLER	STRATEJİK HEDEFLER
Mardin şehrindeki etkinlikleri artırmak, kentsel dönüşüm vb birçok projeye katkı sağlamak ve ortak projeler gerçekleştirmek için Kamu kurumları, yerel yönetimler ile bir araya gelinerek işbirliği yapılması	1.2.2.; 1.2.3.
Mevcut durumda personelin sergilediği tutum ve davranışlar ile mevcut iletişim kanalları açısından üniversite ile olan olumlu ilişkilerin sürdürülmesi	3.1.2.; 3.2.2.
Kamu personeline yönelik eğitim seminerlerinin düzenlenmesi	3.1.2
Yerel basın kuruluşlarının Üniversite'de yapılan çalışmalar konusunda halk adına bilgilendirilmesi	1.2.1
Ortaklaşa gerçekleştirilen projelerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için ön şart olarak güçlü iletişimin sağlanması	3.1.2.; 3.2.2.
Şehrin gelişimine katkı sağlayacak çalışmaların yürütülmesi, sanat ve kültür alanlarında işbirliği yapılması buna yönelik önceki yıllarda düzenlenen Mardin'de Gelişim ve Gelecek Arayışı, Yerel Kalkınma, Yerel Demokrasi, ve Sosyal Dokunma Rehabilitasyonu vb uluslararası sempozyumlarının devam ettirilmesi	1.2.1.; 1.2.2.; 1.2.3.
Bilimsel araştırmaların ve eğitim-öğretim kalitesinin artırılması, işbirliği alanlarının genişletilmesi	1.1.1.; 1.1.2. ; 1.1.4.; 1.1.5
ÖNERİLER	STRATEJİK HEDEFLER
Mimarlık ve Mühendislik Fakültesinin kendine has mimari özelliği olan bir kentte olması bilgi üretme açısından önemli bir faktör olarak kullanılmalıdır.	2.1.1.
Gerekli mali, idari, teknolojik imkan ve kaynakları yaratarak, Ar-Ge çalışmalarına yönelik olarak teşvik edici politikalar uygulanmalıdır.	---
Eğitim ve öğretim alanında kalitenin artırılmasının diğer alanlarda da başarıyı tetikleyeceği için nitelikli akademisyenlerin yetiştirilmesi amacıyla yurtdışı akademik kurumlar ile işbirliğinin geliştirilmesi çalışmaları yapılmalıdır.	1.1.3. ; 1.1.4.
Üniversite'ye kazandırılan akademisyenlerin kendi alanlarında başarılı akademisyenler olması ve hür bilimsel düşünceyi benimsemiş kişilerden seçilmelidir.	1.1.1.; 1.1.3.
Üniversite yerleşkesinin yapı işlerine hız kazandırılmalıdır.	3.2.1.
Lisansüstü eğitime ağırlık verilmedi.	1.1.2.
Araştırma projeleri için yeni kaynaklar bulunmalı, araştırmaların yayına dönüşmesi için teşvik edici politikalar geliştirilmelidir.	1.1.5.;1.1.6.
Araştırma-yayın, eğitim ve öğretim alanlarında elde edilen birikimlerin gerektiğinde eş zamanlı olarak kamuoyu ile paylaşılması ve toplumsal sorunlara yönelik araştırmaların yapılarak, çözümüne yönelik katkıda bulunulmalıdır.	1.2.1. ; 1.2.3.
Mevcut teşkilat yapısı içinde yasal kuralların elverdiği ölçüde esnek bir yönetim modeli uygulanmalı, hiyerarşi esnekleştirilmeli ve kurumsallaşma için gerekli adımlar atılmalıdır.	3.1.1.

6.1.2. İç ve Dış Paydaş

Paydaş analizlerinde tüm çalışanlar iç paydaş , öğrenciler dış paydaş olarak kabul edilmiş ve ayrı ayrı yapılandırılmış anketlerle yanıtlar aranmıştır. Üniversite bünyesinde çalışanların görev ve sorumluluklarını gereği gibi yerine getirmesinin yanında kaliteli hizmet sunmalarını sağlamak üzere beklentilerini, problemlerini, kurumsal algılarını, kurumsal aidiyetlerini, iç iletişimlerini, beşeri ilişkilerini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla Çalışan Memnuniyeti araştırması yapılmıştır.

Çalışan Memnuniyeti Anketleri web tabanlı olarak hazırlanmış ve ilgili link Anketi uygulayacak Proje Ekibi üyelerinin kurumsal e-posta adreslerine gönderilmiştir. Ekip üyeleri görevlendirildikleri bölümlere giderek anketi dolduracak kişinin bizzat link'ten girişini sağlamış ve böylece hedeflenen personelin **kabul edilebilir çoğunluğunun** anketi doldurmaları sağlanmıştır.

Çalışanların verdikleri yanıtlardan iyileştirilme gereksinimine verilen önem ve öncelik dikkate alınarak yapılan değerlendirmelere göre;

- Bölümler arası ilişkiler ve iletişim,
- Kurum içinde çalışanlar arasındaki "Bu benim işim değil" yaklaşımı,
- Bölümler içerisinde eşit ağırlıkta olmayan çalışma koşulları,
- Adil bir takdir ve ödüllendirme sistemi,
- Çalışanların aidiyet ve motivasyonları,
- Takım çalışmasına yatkınlık,
- Terfi için verimlilik, yetenek, işe istekli olma ve başarının esas alınıp alınmadığı ve ilerleme olanakları,
- T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nde çalışanların sağlığı ile ilgili hizmetler (işyeri hekimi, hemşire, revir vb.),
- Yangın, sivil savunma ve ilk yardım eğitimleri

konularında iyileştirmeye açık alanlar saptanmıştır.

Öğrenci Memnuniyeti Anketleri'nde sunulan hizmetler, sosyal olanaklar, akademik ortam, eğitim ve öğretim kriterleri ile ilgili ölçüm yapılmıştır. Anketler Proje ekibi üyeleri tarafından görevlendirildikleri fakülte, yüksekokul veya enstitülere anket ile ilgili ön yazı ve ekleri ilgili yönetime bizzat teslim edilmiş, proje ekibi ve Bölüm Başkanlıkları aracılığıyla listedeki öğrencilerin anketi doldurmaları sağlanmıştır.

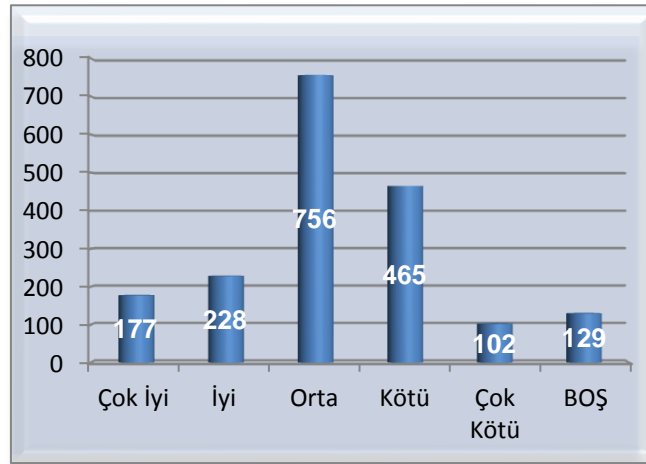
Grafik 7'de, Öğrenci Memnuniyeti Anket Sonuçlarına ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Grafik 7 Öğrenci Memnuniyeti Anketi Sonuçları



Analiz sonucu Üniversite'deki genel memnuniyet düzeyi ortalama olarak belirlenmiş ve Grafik 8'de verilmiştir.

Grafik 8 T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nden Memnuniyet Düzeyi



Öğrencilerin verdikleri yanıtlardan iyileştirilme gereksinimine verilen önem ve öncelik dikkate alınarak yapılan değerlendirmelere göre;

- Üniversite'de sunulan ulaşım imkanları,
- Barınma imkanları ve fiziki ortamlar,
- Ders dışındaki çalışma alanları,
- Üniversitenin sağladığı burs olanakları,
- Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine uygun sosyal kulüpler, sanatsal etkinlikler ve kültürel faaliyetler

konularında iyileştirmeye açık alanlar saptanmıştır.

6.2. KURUMSAL GZFT ANALİZİ

Planlama alanında kontrol edilebilen etkinler ile kontrol dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkinlerin analizi, stratejik planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

İncelenen konunun veya kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir teknik olan GZFT (Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler) analizinden amaçlanan; iç ve dış etkinleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir.

GZFT analizi yapılmadan önce hem analizin daha sistematik hale getirilmesi hem de oluşturulacak stratejik amaç, hedef, proje ve faaliyetlere çerçeve çizmesi amacıyla konu başlıkları belirlenmiştir.

GZFT analizinde kurum içi katılımı en üst seviyede sağlayacak bir yöntem kullanılmıştır. Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Plan Yürütme Kurulu, Stratejik Plan Yürütme Proje Ekibi ve İhtisas Gruplarının katılımı ile GZFT Fikir Geliştirme Platformu oluşturulmuş ve katılımcıların güçlü yanlar ve zayıf yanları belirlemek için iç çevre; tehditleri ve fırsatları belirlemek için dış çevre analizi yapmaları sağlanmıştır.

Fikir Geliştirme Platformu sonrasında konsolide edilen GZFT Stratejik Faktörleri “Kurumsal GZFT Stratejik Faktörleri Değerlendirme Tablosu”nda grupların ortak kararları doğrultusunda puanlanmıştır. Tüm grupların puanlamaları doğrultusunda; Üniversite'nin Güçlü ve Zayıf Yanları ile Fırsat ve Tehditleri önceliklendirilerek Şekil 5'de GZFT Stratejik Faktörleri olarak son haline getirilmiştir.

Şekil 5 GZFT Stratejik Faktörleri

GÜÇLÜ YÖNLER

- ✓ Özgür düşünceyi ve paylaşımı destekleyen, kolay erişilebilir, pozitif yaklaşımlı ve demokrat bir lidere sahip olması
- ✓ Yükseköğretimde çoğulcu dil ve din temasını ilk işleyen, kültür mirasını koruyan ve geliştiren bir Sosyal Bilimler Üniversitesi olması
- ✓ Dünyanın farklı bölgelerinden gelen çeşitli etnik kimliklere, farklı bilgi ve tecrübelerle sahip farklı vizyonlara ve fikirlere açık, genç, dinamik, yenilikçi, ileri görüşlü, cesur ve gelişme potansiyeli yüksek olan bir kadroya sahip olması
- ✓ Türkiye’de ve Ortadoğu’daki farklı topluluklara ait sanatsal ve estetik mimarileri üretimlerinin seçkin bir akademik kadro ile çok yönlü akademik ürünlerle ortaya koyan bir Mimarlık Fakültesine sahip olması
- ✓ Üniversitenin temasına uygun kongre, sempozyum, konferans, vb. etkinlikleri desteklemesi ve ev sahipliği yapabilecek mekânlara sahip olması
- ✓ Öncelikle Ülke bazında, sonra dünya çapında dinler arası ve kültürler arası hoşgörünün yayılmasına katkıda bulunacak vizyon projelerine sahip olması
- ✓ Halkın bölge dillerini öğrenmeye yönelik (Kürtçe, Arapça, Süryanice, vb.) talebini karşılayacak güçlü bir potansiyelinin olması

- ✓ Turizm ve tarım konusunda bölgenin yüksek potansiyelinin olması Üniversitenin dil, kültür ve din açısından çok çeşitliliğe sahip bir coğrafik ortam ve uygulama alanı içinde bulunması
- ✓ Benzer çalışma alanlarına sahip komşu ülke üniversiteleri ile bilimsel işbirliği imkanlarının olması
- ✓ Sosyal Bilimler alanında şimdiye kadar üzerinde çalışılmamış araştırma alanların bulunması
- ✓ Bölge iş adamlarının üniversiteye katkıları
- ✓ Üniversitenin bulunduğu Mardin Şehri ve çevresinde eğitim ve öğretim ihtiyacı olan genç nüfusun yoğun olması
- ✓ Kalkınma Ajansları, bölgesel destek fonları, TÜBİTAK, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, vb. tarafından verilen finans, teknoloji laboratuvarı ve altyapı desteklerinin kullanılabilmesi
- ✓ Mardin Şehri ve çevresinde daha önceden moleküler anlamda (bakteri genomu, insan genomu vb.) bilimsel projelerin yapılmamış olması
- ✓ Mardin Şehri’nin nisbi bir özgürlük ve huzur ortamı sağlıyor olması

FIRSATLAR

- ✓ Üniversite fiziki mekanlarının dağınık ve çalışma ortamlarının yetersiz olması Akademik çalışmaların (makale, kitap, panel, konferans) beklenen düzeyde olmaması
- ✓ Akademik personel, idari personel ve öğrenci arasındaki bilgi alışverişi, koordinasyon ve iletişim eksikliği
- ✓ Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile ortak çalışmaların, işbirliği programlarının ve koordinasyonunun yetersizliği
- ✓ Sosyal bilim anlayışının sadece teoloji ve filolojiye indirgenip diğer sosyal bilim alanlarının ihmal edilmesi
- ✓ Kurumsal yapıyı oluşturacak sistem ve süreçlerin tanımlanmamış ve uygulamaya geçirilmemiş olması
- ✓ Mardin Şehri ve çevresinin ihtiyaçlarını karşılayacak projeler üretilmesi ve bölümler açılması konusunda yetersiz kalınması
- ✓ Üniversiteler arası ve disiplinler arası akademik paylaşımın, iletişim ve işbirliğinin fiili olarak yeterince gerçekleştirilememesi
- ✓ Ar-Ge, teknolojik altyapı ve uygulama merkezlerinin olmaması
- ✓ Öğrenci merkezli yaklaşımın yetersizliği
- ✓ Vizyon projelerinin sistemleştirilememesi, tam olarak benimsenmesinin sağlanamaması ve kurumsal bir karaktere dönüştürülememesi

İYİLEŞTİRMEYE AÇIK YÖNLER

- ✓ Mardin Şehri’nin sunduğu sosyal imkanların kısıtlılığının ve Şehrin sorunlarının akademisyenlerin, kalifiye personelin ve iyi öğrencilerin elde tutulmasını zorlaştırması
- ✓ Üniversite yönetiminin değişmesi durumunda misyon ve vizyonun değişme olasılığı ve mevcut yönetim ve organizasyonla ilgili kazanımların kaybedilmesi riski
- ✓ Mardin Şehri’nin ve çevresinin ticari beklentilerinin Üniversite’nin Misyonu ile çelişmesi
- ✓ Sosyal bilimler alanı mezunlarının istihdamının az olması

TEHDİTLER

6.3. KURUMSAL GZFT FAKTÖRLERİ STRATEJİ GELİŞTİRME BİLEŞENLERİ

Son olarak kesinleştirilen strateji faktörleri doğrultusunda oluşturulan GZFT Strateji Bileşenleri Matrisi ile Üniversite;

- ✓ Zayıf yönlerin ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik, ZT (zayıf yönler ve tehditler) stratejisini,
- ✓ Üniversite'nin zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirgerken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanma ZF (zayıf yönler ve fırsatlar) stratejisini,
- ✓ Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, Üniversite'nin güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yönelik GT (güçlü yönler ve tehditler) stratejisini,
- ✓ Üniversitenin hem güçlü yönlerini hem de dış çevrenin sunduğu fırsatların olumsuz etkilerinden azami düzeyde faydalanmaya yönelik olarak geliştirdiği GF (güçlü yönler ve fırsatlar) stratejisini oluşturmuştur (Tablo 13).

Tablo 13 Kurumsal Strateji Tablosu-1

"GÜÇLÜ YÖNLER ve TEHDİTLER" STRATEJİSİ	"İYİLEŞMEYE AÇIK YÖNLER ve TEHDİTLER" STRATEJİSİ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tercih edilebilir bir üniversite olmak için diğer üniversitelerde olmayan bölümleri (kültürel miras yönetimi, vb.) açmak ve mevcut programların başarısının artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak ✓ Farklı dil, din ve kültürlerden gelen akademik kadro ve uluslararası tanınırlık ile bölgeye yönelik ön yargıları gidermek ve nitelikli personel ve öğrenci sayısını artırmak. ✓ Yerel yönetim, valilik ve iş adamları ile iş birliği yaparak Mardin Şehri'nin sosyal, kültürel ve sanatsal alanlarındaki faaliyetlerin çeşitliliğinin artırılmasına ve alternatif sosyal imkanların yaratılmasına yönelik projeler üretmek. ✓ Bölgeye yönelik ön yargıları bertaraf etmek için yakın illerden başlayarak Mardin Şehri yerel yönetimleri ile işbirliği içinde tanıtım, gezi, sempozyum v.b. etkinlikleri düzenlenmek. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mardin Şehri ve çevresinde ihtiyaçları karşılayacak aynı zamanda kentsel dönüşüm projesine katkı sağlayacak akademik projeler üretmek ve bu alanda bilimsel çalışmalar yapmak. ✓ Şehrin imkanlarının kısıtlı olmasının yarattığı "nitelikli personel ve öğrenciyi Üniversiteye çekme problemi"ni çözmek için üniversite ve yerel yönetimler ile işbirliği yaparak projeler geliştirmek. ✓ Bölgeye yönelik önyargıların giderilmesi ve Üniversite'ye başvuran öğrenci ve akademisyen niteliğinin ve sayısının beklenen düzeye çıkarılması için Mardin ilinin güçlü gerçeğini (görsel medya kanalıyla) kamuoyu ile paylaşmak. ✓ İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerini kurmak ve çalışma verimliliğini artırmak.

Tablo 13 Kurumsal Strateji Tablosu-2

**"GÜÇLÜ
YÖNLER ve
FIRSATLAR"
STRATEJİSİ**

- ✓ Yükseköğretimde çoğulcu dil ve din temasını işleyen ve kültür mirasımızı koruyup geliştiren bir üniversite olma özelliğimizi, bölgede çalışılmamış araştırma alanlarına eğilerek kullanmak.
- ✓ Dünyanın farklı bölgelerinden, çeşitli etnik kimliklere, farklı bilgi ve tecrübelere sahip kadromuz ile özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek.
- ✓ Türkiye'de Kürt Dili ve Edebiyatı alanında Lisans ve Yüksek Lisans eğitimi veren tek Üniversite olmamızdan faydalanarak komşu ülkeler ile akademik işbirlikleri yapmak.
- ✓ Üniversitemizin din, dil, kültür çeşitliliğine sahip bir coğrafi ortamda bulunması ve ulusal ve uluslararası güçlü ilişkilere sahip olması sayesinde; dillerin öğretilmesi, dinlerin araştırılması, mimari ve kültür mirasların korunması alanlarında güçlü bilimsel aktiviteler üretmek.
- ✓ Dünyanın farklı bölgelerindeki dil bilimciler ve din adamları ile güçlü ilişkileri kullanarak; Mardin şehri ve çevresinde Turizminin artırılmasını, bölgenin kültürel çeşitliliğinin duyurulmasını sağlamak ve turizm, sanat tarihi, arkeoloji alanlarında uzman yetiştirmek.
- ✓ Mardin Şehri'nin sunduğu özgürlük ve huzur ortamında, gerçekleştirdiği uluslararası kongre sempozyum konferans vb. etkinlikleri destekleyen mekanlar ile uluslararası bir marka şehri olmak.
- ✓ Kamu kurum ve iktisadi teşekküllerinin (DİKA, TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı) sağladığı finansal destekleri kullanarak bilimsel projeler yapmak ve uzmanlar yetiştirmek.
- ✓ Akademisyen ve öğrenci değişim programları aracılığıyla benzer çalışma alanlarına sahip komşu ülke üniversiteleri ile yerel ve uluslararası araştırmaları desteklemek.

**"İYİLEŞMEYE
AÇIK YÖNLER
ve
FIRSATLAR"
STRATEJİSİ**

- ✓ Üniversitenin dil, kültür ve din açısından çok çeşitliliğe sahip bir coğrafi ortam ve uygulama alanı içinde bulunması ve sosyal bilimler alanında birçok çalışılmamış konunun bulunmasından yararlanarak akademik çalışmaların etkenliğini artırmak.
- ✓ Projeleri finansal ve teknolojik altyapı ile destekleyen kurum/kuruluşlar ile işbirliği yaparak yüksek bütçeli Ar-Ge çalışmaları yapmak, bu çalışmaları koordine edecek bir Proje Koordinasyon Birimi oluşturmak ve uzman istihdam etmek.
- ✓ Üniversitelerarası, disiplinlerarası akademik paylaşımın, iletişim ve işbirliğinin fiili olarak gerçekleştirilebilmesi için eski üniversitelerin deneyim ve bilgi birikimlerinden iyi uygulama örnekleri almak.
- ✓ Üniversite içi işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, iletişim kanallarının aktif hale getirilmesi, eğitim öğretimdeki aksaklıkların giderilmesi, çalışanlara aidiyet duygusunun hakim kılınması, Hizmetiçi Eğitim Yönetim Sistemi, vb. kurumsallaşmaya yönelik ihtiyaç duyulan sistemleri kurmak.
- ✓ Şehrin farklı yerlerinde faalite gösteren fakülte ve bölümleri bir araya getirmek için yeni kampus alanını faaliyete geçirmek.



Tarihi Mardin Kırklar Kilisesi (Fotoğraf 11)



7. BÖLÜM

STRATEJİK UYGULAMA

Bu Bölümde, Üniversite'nin 2013-2017 Plan Dönemine İlişkin Stratejik Amaçları Stratejik Hedefleri, Performans Göstergeleri ve Proje ve Faaliyetleri ile

Birimlerle İlişkileri Gösterilmekte ve Kurumsal Başarı Varsayımlarının Göstergeleri Açıklanmaktadır.

7. STRATEJİK UYGULAMA

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi 2013-2017 dönemini kapsayan Stratejik Plan Hazırlama çalışmalarında öncelikle Değer Modeli Fikir Paylaşım Toplantısı ile “mevcut durumda yapılanlar” ile “gelecekte farklı olarak yapılabilecekler” ana başlıklarını “akademik gelişim”, “eğitim”, “bilgi üretimi”, “araştırma ve yayın”, “yönetim ve organizasyon” ve “kamu hizmeti” açılarından tartışmış ve sonuçta;

- ⇒ **Stratejik Alan 1:** Farklı Din, Dil ve Kültür Öğelerini İçeren Uluslararası Çok Yönlü Akademik Gelişime Katkı
- ⇒ **Stratejik Alan 2:** Özgün, Evrensel ve Özgürlükçü Disiplinler Arası Eğitim Anlayışı
- ⇒ **Stratejik Alan 3:** Kurumsal Gelişim

olmak üzere 3 Stratejik Alan belirlenmiştir.

Daha sonra “Stratejik Yönelimler ve Açılımlar Fikir Paylaşım Toplantısı” ile “Mevcut Durumdaki Yönlendirici Bakış Açısı, Perspektif ve Yaklaşımlar” ve “Gelecek Dönem için Yeni Perspektif, Yaklaşım ve Açılımlar” tartışılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi’nde 5 Stratejik Amaç belirlenmiştir.

Son olarak belirlenen Stratejik Alan ve Stratejik Amaçlarla ilişkili olarak Stratejik Hedef Belirleme Fikir Paylaşım Toplantıları ile 17 Stratejik Hedef, 45 Performans Göstergesi ve 80 Proje ve Faaliyet hazırlanmıştır.

7.1. STRATEJİK ALANLAR, AMAÇLAR ve HEDEFLER

7.2. T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı'nda belirlenen "Stratejik Amaç, Stratejik Hedef ve Performans Göstergeleri Tablo 14'de verilmektedir.

Tablo 14 Stratejik Amaç, Stratejik Hedef ve Performans Göstergeleri Tablosu

STRATEJİK ALAN 1.: FARKLI DİN, DİL ve KÜLTÜR ÖĞELERİNİ İÇEREN ULUSLARARASI ÇOK YÖNLÜ AKADEMİK GELİŞİME KATKI							
STRATEJİK AMAÇ 1.1.: Sosyal Bilimler Alanında Akademik gelişimini tamamlayarak araştırma, proje ve yayınlarla özgür , bilimsel bilgi üretimini artırmak ve sürekliliğini sağlamak							
HEDEF 1.1.1.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Sosyal Bilimler Alanında uluslararası akademik başarıları kanıtlanmış akademisyen sayısını artırmak	Profesör Sayısı	4	5	8	10	13	13
	Doçent Sayısı	2	10	13	15	15	15
	Yrd. Doçent Sayısı	54	25	25	25	25	28
	Araştırma Görevlisi Sayısı	121	20	20	20	20	20
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefteki artışı ifade etmektedir.							
HEDEF 1.1.2.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Sosyal Bilimler Alanında Doktora ve Yüksek lisans Programları ile Lisans Bölümlerinin sayısını artırmak ve faaliyete geçirmek	Lisans Programı/Bölümü Sayısı	23	5	2	2	2	2
	Lisansüstü Bölüm/Program Sayısı	6	5	3	2	3	4
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefteki artışı ifade etmektedir.							
HEDEF 1.1.3.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Akademik personel değişim programlarının uygulama etkinliğini artırmak	Akademik Personel Değişim Programı ile Gelecek Personel sayısı	0	5	5	8	8	8
	Akademik Personel Değişim Programı ile Gelecek Personel sayısı	0	4	4	8	8	8
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							
HEDEF 1.1.4.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Akademik işbirliği protokollerinin uygulama etkinliğini artırmak	Protokol Sayısı	12	3	5	5	5	5
	Protokol çerçevesinde gerçekleştirilen İşbirliği Sayısı	0	4	4	4	4	4
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							

HEDEF 1.1.5.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Ulusal ve uluslararası akademik yayın sayısını artırmak	Öğretim Üyesi Başına Düşen Ulusal Yayın Sayısı	0,35	1,72	1,72	1,72	1,72	1,72
	Öğretim Üyesi Başına Düşen Uluslararası Yayın Sayısı	0,11	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							
HEDEF 1.1.6	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Sosyal Bilimler Alanında Akademik proje sayısını artırmak	Birim Başına Düşen Proje Sayısı	0	4	5	7	7	10
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							
STRATEJİK AMAÇ 1.2.: Farklı din, dil ve kültürlerin yarattığı zenginliğin, evrensel kavşakta buluşmasına katkı sağlamak için akademik kaynağını en iyi şekilde kullanarak çözüm önerileri ve politikalar üretmek.							
HEDEF 1.2.1.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Üniversitenin ulusal ve uluslararası alanda ilişkilerini güçlendirmek ve tanınırlığını artırmak	Öğretim Üyesi Ulusal Programlara Katılım Oranı	%47.6	% 20	% 23	% 25	% 27	% 30
	Öğretim Üyesi Uluslararası Programlara Katılım Oranı	%3.7	% 5	% 5	% 7	% 10	% 12
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							
HEDEF 1.2.2.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Sosyal, kültürel ve sanatsal alanlardaki Ulusal ve Uluslararası işbirliği projelerini artırmak	Gerçekleştirilen İşbirliği Projesi Sayısı	-	9	16	18	21	26
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							
HEDEF 1.2.3.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Sosyal Bilimler alanında ulusal ve uluslararası düzeyde Bilimsel Paylaşım Faaliyetleri düzenlemek.	Düzenlenen Faaliyet Sayısı (sempozyum, panel, v.b.)	9	9	11	12	15	15
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							

STRATEJİK ALAN 2.: ÖZGÜN, EVRENSEL ve ÖZGÜRLÜKÇÜ DİSİPLİNLER ARASI EĞİTİM ANLAYIŞI**STRATEJİK AMAÇ 2.1:** Araştırmacı niteliğe sahip, sosyal becerileri gelişmiş, farklılıklara olumlu yaklaşan, özgüveni yüksek bireyler yetiştirmek

HEDEF 2.1.1.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Teorik eğitim programlarına yönelik pratik uygulama etkinliğini artırmak	Uygulama Saatinin Toplam Ders Saatine Oranı	%5,5	% 21	% 21	% 21	% 21	% 21
	Araştırma Laboratuvarı Sayısı	1	4	-	-	-	-
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							

HEDEF 2.1.2.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Ulusal ve uluslararası öğrenci değişim programlarının uygulama etkinliğini artırmak	Farabi ve Erasmus Kapsamında Gelen Öğrenci Sayısı	5	9	18	29	34	36
	Farabi ve Erasmus Kapsamında Giden Öğrenci Sayısı	1	9	18	29	34	36
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							
HEDEF 2.1.3.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Öğrencilerin bireysel, sosyal, mesleki ve psikolojik ihtiyaçlarına yönelik alanların mevcut durum kapasitesini artırmak	Öğrenci Kulüpleri veya toplulukların sayısı	19	3	3	3	3	3
	Kulüp ve topluluklara üye olan öğrenci oranı	%10	% 15	% 20	% 25	% 30	% 35
	Rehberlik Merkezi Kurulum Oranı (%)	%0	% 25	% 25	% 25	% 25	-
	Kütüphane kaynak sayısının artış oranı	15.215	% 25	% 25	% 25	% 25	% 25
	Sosyal etkinlik Sayısı	15	10	10	10	10	10
	Öğrenci memnuniyeti Oranı	%62	% 64	% 65	% 66	% 67	% 68
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							

STRATEJİK ALAN 3: KURUMSAL GELİŞİM							
STRATEJİK AMAÇ 3.1.: Güçlü iletişim ve koordinasyon yeteneğine sahip, sistem ve süreç odaklı yönetim anlayışı ile desteklenen kurumsal yapıyı tamamlamak ve sürekli geliştirmek							
HEDEF 3.1.1.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Kurumsal iyileştirmeyi sağlamak için İç Kontrol Sistemi'ni kurmak, uygulamaya geçirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak	İç Kontrol Sistemi Kurulum Oranı	% 0	% 100	-	-	-	-
	İç Kontrol Sistemi Uygulanma Oranı	% 0	% 20	% 40	% 60	% 80	% 100
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							
HEDEF 3.1.2.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini uygulamaya geçirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak	İnsan Kaynakları yönetim bilgi Sisteminin kurulum Oranı	% 0	% 20	% 20	% 20	% 20	% 20
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							
STRATEJİK AMAÇ 3.2.: Teknolojik ve fiziki altyapıyı iyileştirmek, sürekliliği sağlamak ve modern bir yerleşkeye sahip							

olmak							
HEDEF 3.2.1.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Üniversitenin fiziki alt yapısını tamamlamak	Kampus alanı, bina ve tesisin tamamlanma Oranı	%15	% 20	% 30	% 40	% 45	% 50
	Altyapı Tamamlanma Oranı	%30	% 40	% 45	% 55	% 60	% 65
	Kapalı alanlarda araç, gereç, tefrişat, makine ve teçhizat vb tamamlanma oranı	%100	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							
HEDEF 3.2.2.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum	2013	2014	2015	2016	2017
Güncel ve güçlü iletişim sağlayacak teknolojik altyapıyı tamamlamak ve uygulanmasını sağlamak	Doküman Yönetim Sistemi Kurulum Oranı	%50	% 100	-	-	-	-
	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Kurum Onarı	%50	% 60	% 70	% 90	% 100	-
Performans Göstergeleri yıllar itibariyle hedefi ifade etmektedir.							



Üniversitemiz Kampüsü'nden Bir Görünüm (Fotoğraf 13)

7.3. KURUMSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

T.C Mardin Artuklu Üniversitesi'nin bir bütün olarak kurum düzeyindeki başarısını ölçmenin temel kriterleri araştırılmış ve gelecek için Kurumsal Başarı Tanımı yapılmıştır.

Bu başarı tanımı içinde bulunan "Başarı Fikri" ile birlikte stratejik amaç ve stratejik hedeflerin doğruluğu geçerlilik kazanmaktadır. Çünkü stratejik planın yönetimi açısından "başarı" tanımlanabilir bir sonuçtur ve bu sonuca ulaşmanın yolları stratejik hedeflere ulaşılması ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesi ile sağlanabilir.

Kurumsal Başarı Varsayımları Tablosu ile aynı zamanda Kurumsal Başarıyı nasıl ölçeceğini de gösteren Performans Göstergeleri hazırlanmıştır (Tablo 15).

Tablo 15 Kurumsal Başarı Varsayımları Tablosu

BAŞARI VARSAYIMLARI (BİLİMSEL ÜRETİKLİK ve LİDERLİK)	Nasıl Ölçebiliriz? (Performans Göstergeleri)
1. Vizyon ve Misyonunda tanımlı değerlerini, bilimsel özzerklüğünü ve akademik özgünlüğünü kurumsallaştırmak.	<ul style="list-style-type: none"> Atıf yapılan süreli yayın makalelerinin Etki Faktörünün uluslar arası ortalamaların üzerinde olması
2. Bilimsel araştırma, makale, kitap vb. yayın sayısını Türkiye'deki ve dünyadaki öğretim elemanı başına düşen yayın ortalamasının üstüne çıkarmak	<ul style="list-style-type: none"> Türkiye'de Bilimsel Yayın Performansında öğretim elemanı başına düşen bilimsel yayın sayısında birinci sırada olmak.
3. Ulusal ve uluslararası üniversiteler arasında akademik çalışmalarıyla tercih edilir bir referans üniversitesi haline gelmek.	<ul style="list-style-type: none"> ISI Atıf Veri Tabanında yayın sıralamasında ilk 80'e girmek. Her yıl her akademik birimden en az 5 makalenin Sosyal Bilimler İndeksine girmesini sağlamak.
4. Ulusal ve uluslararası öğrenciler tarafından en çok tercih edilen Üniversite olmak.	<ul style="list-style-type: none"> Öğrencilerini özgün koşullarına uygun kriterlere göre seçerek almak. Öğretim Üyesi başına düşen öğrenci sayısında ulusal göstergelerin birinci sırasında yer almak. Mezunlarına uluslar arası denklik verebilmek.
5. Sosyal, kültürel ve ekonomik alanlardaki toplumsal sorunlara çözüm önerilerinin geliştirilmesinde ve politikaların üretilmesinde bir otorite olmak.	<ul style="list-style-type: none"> Ulusal ve uluslar arası toplumsal sorunların çözümüne her yıl 1 adet yeni konuda liderlik başlatmak ve çözümlerini politikalara dönüştürmek.
6. Bilimsel çalışmaları ile dünyanın en prestijli yarışmalarına aday gösterilmek ve her yıl listeyi zorlamak.	<ul style="list-style-type: none"> Üniversite ya da akademisyenler olarak her yıl dünyanın en prestijli yarışmalarına aday gösterilmek.

7.4. T.C. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ STRATEJİ HARİTASI

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi 2013 – 2017 Stratejik Planı için hazırlanan tüm temel faktörler kullanılarak aralarındaki dengeyi tanımlayan Strateji Haritası çizilmiştir. Tablo 16 bu ilişkiyi göstermektedir. Stratejilerin hayata geçirilebilmesi için Üniversite'nin tüm birimleri, çalışanları, projeleri ve faaliyetleri ile ilişkilendirilmesi gerekliliğinden hareketle stratejik hedeflere ilişkin uygulamalardan başarısına ilişkin geri bildirimlerin alınması için buna gereksinim vardır. Böylece T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin misyonu ve stratejik alanları bir performans ölçüm setine çevrilmiş olmaktadır. Bu harita stratejiler hakkında görüş birliği sağlanmasına ve sahiplenilmesine de yardımcı olmaktadır.

Tablo 16 Strateji Haritası

Kritik Başarı Faktörleri		Stratejik Hedefler	Stratejik Alanlar	
KURUMSAL BAŞARI VAARSAYIMLARI	1. Vizyon ve Misyonunda tanımlı değerlerini, bilimsel özerkliğini ve akademik özgünlüğünü kurumsallaştırmak.	Hedef 1.1.1. Hedef 1.2.1.	Stratejik Alan 3	VIZYON
	2. Bilimsel araştırma, makale, kitap vb. yayın sayısını Türkiye'deki ve dünyadaki öğretim elemanı başına düşen yayın ortalamasının üstüne çıkarmak	Hedef 1.1.1. Hedef 1.1.5. Hedef 1.2.2. Hedef 1.2.3.	Stratejik Alan 1	
	3. Ulusal ve uluslararası üniversiteler arasında akademik çalışmalarıyla tercih edilir bir referans üniversitesi haline gelmek.	Hedef 1.2.2. Hedef 1.2.3.	Stratejik Alan 1	
	4. Ulusal ve uluslararası öğrenciler tarafından en çok tercih edilen Üniversite olmak.	Hedef 1.1.5.	Stratejik Alan 1	
	5. Sosyal, kültürel ve ekonomik alanlardaki toplumsal sorunlara çözüm önerilerinin geliştirilmesinde ve politikaların üretilmesinde bir otorite olmak.	Hedef 1.1.4. Hedef 2.1.2.	Stratejik Alan 2	
	6. Bilimsel çalışmaları ile dünyanın en prestijli yarışmalarına aday gösterilmek ve her yıl listeyi zorlamak.	Hedef 1.1.5.	Stratejik Alan 1	
STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ	Hedeflere Yönelik Başarı Stratejileri		Stratejik Amaçlar	MİSYON
	Kurumsal Başarı Faktörü 1	<ul style="list-style-type: none"> Atıf yapılan süreli yayın makalelerinin Etki Faktörünün uluslar arası ortalamaların üzerinde olması 	Stratejik Amaç 3.1. Stratejik Amaç 3.2.	
	Kurumsal Başarı Faktörü 2	<ul style="list-style-type: none"> Türkiye'de Bilimsel Yayın Performansında öğretim elemanı başına düşen bilimsel yayın sayısında birinci sırada olmak. 	Stratejik Amaç 1.1. Stratejik Amaç 1.2.	
	Kurumsal Başarı Faktörü 3	<ul style="list-style-type: none"> ISI Atıf Veri Tabanında yayın sıralamasında ilk 80'e girmek. Her yıl her akademik birimden en az 5 makalenin Sosyal Bilimler İndeksine girmesini sağlamak. 	Stratejik Amaç 1.1. Stratejik Amaç 1.2.	
	Kurumsal Başarı Faktörü 4	<ul style="list-style-type: none"> Öğrencilerini özgün koşullarına uygun kriterlere göre seçerek almak. Öğretim Üyesi başına düşen öğrenci sayısında ulusal göstergelerin birinci sırasında yer almak. Mezunlarına uluslar arası denklik verebilmek. 	Stratejik Amaç 1.1. Stratejik Amaç 1.2.	
	Kurumsal Başarı Faktörü 5	<ul style="list-style-type: none"> Ulusal ve uluslar arası toplumsal sorunların çözümüne her yıl 1 adet yeni konuda liderlik başlatmak ve çözümlerini politikalara dönüştürmek. 	Stratejik Amaç 2.1	
	Kurumsal Başarı Faktörü 6	<ul style="list-style-type: none"> Üniversite ya da akademisyenler olarak her yıl dünyanın en prestijli yarışmalarına aday gösterilmek. 	Stratejik Amaç 1.1. Stratejik Amaç 1.2.	

7.5. MALİYETLENDİRME

Gerçekleştirilecek Proje ve Faaliyetlerin yıllık bazda ortaya konduğu operasyonel düzeydeki iş planları, stratejik planın uygulanmaya alınması ile birlikte ilgili birimler tarafından hazırlanacaktır.

Performans hedefleri belirlenirken Üniversite'nin neyi başaracağı, proje ve faaliyetler belirlenirken ise nasıl başaracağı tartışılmıştır. Proje ve faaliyetler belirlenirken, maliyetlendirme yapılabilecek veri tabanına sahip olması da düşünülmüştür.

Üniversite'nin mevcut bütçe uygulamasından hareketle stratejik plan oluşturamayacağı, tam tersi stratejik plan esas alınarak bütçe hazırlanacağı esas kabul edilmiştir. Her proje ve faaliyetin bütçe ile ilişkisinin kurulması ve analitik bütçe sınıflandırmasında yer alan kodlara göre değerlendirilmesi esas alınmıştır. Tablo 17'de Stratejik Hedefler Maliyet Tablosu verilmiştir.

Tablo 17 Stratejik Hedefler Maliyet Tablosu

Stratejik Amaç ve Hedefler	2013	2014	2015	2016	2017	TOPLAM
Stratejik Amaç 1.1	5.500	5.420	5.790	6.410	6.880	30.000
Stratejik Hedef 1.1.1	2.800	3.000	3.200	3.500	3.600	16.100
Stratejik Hedef 1.1.2	1.000	500	400	500	600	3.000
Stratejik Hedef 1.1.3	100	110	120	130	140	600
Stratejik Hedef 1.1.4	100	110	120	130	140	600
Stratejik Hedef 1.1.5	500	600	700	800	900	3.500
Stratejik Hedef 1.1.6	1.000	1.100	1.250	1.350	1.500	6.200
Stratejik Amaç 1.2	1.050	1.350	1.500	1.800	1.900	7.600
Stratejik Hedef 1.2.1	500	600	700	800	900	3.500
Stratejik Hedef 1.2.2	100	200	200	250	250	1.000
Stratejik Hedef 1.2.3	450	550	600	750	750	3.100
Stratejik Amaç 2.1	3.600	700	800	900	1.000	7.800
Stratejik Hedef 2.1.1	3.000	-	-	-	-	3.000
Stratejik Hedef 2.1.2	-	-	-	-	-	-
Stratejik Hedef 2.1.3	600	700	800	900	1.000	4.800
Stratejik Amaç 3.1	400	220	230	250	300	1400
Stratejik Hedef 3.1.1	200	-	-	-	-	200
Stratejik Hedef 3.1.2	200	220	230	250	300	1.200
Stratejik Amaç 3.2	23000	26.200	29.300	32.400	34.500	145.400
Stratejik Hedef 3.2.1	22.000	25.000	28.000	31.000	33.000	139.000
Stratejik Hedef 3.2.2	1.000	1.200	1.300	1.400	1.500	6.400
TOPLAM	33.550	33.890	37,620	41.760	44.580	191.400

7.6. STRATEJİK HEDEF ve SORUMLU BİRİM İLİŞKİSİ

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi 2013-2017 Stratejik Planı için belirlenen Stratejik Hedefler ilgili Sorumlu Birimler ile ilişkisi kurularak Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 18 Stratejik Hedefler ve Sorumlu Birimler İlişkisi Tablosu

	Rektörlük	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	Personel Daire Başkanlığı	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	Hukuk Müşavirliği	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	Edebiyat Fakültesi	Fen Fakültesi	Güzel Sanatlar Fakültesi	Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Sağlık Yüksekokulu	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	Devlet Konservatuvarı	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Fen Bilimleri Enstitüsü	Türkiye'de Yaşayan Diller Enstitüsü	Meslek Yüksekokulu	Midyat Meslek Yüksekokulu	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	Kızıltepe Meslek Yüksekokulu	İlahiyat Bilimleri Fakültesi	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire başkanlığı	
STRATEJİK AMAÇ 1.1.: Sosyal Bilimler Alanında Akademik gelişimini tamamlayarak araştırma, proje ve yayınlarla özgür, bilimsel bilgi üretimini artırmak ve sürekliliğini sağlamak																											
HEDEF 1.1.1. Sosyal Bilimler Alanında uluslararası akademik başarısı kanıtlanmış akademisyen sayısını artırmak										✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓				✓	
HEDEF 1.1.2. Sosyal Bilimler Alanında Doktora ve Yüksek lisans Programları ile Lisans Bölümlerinin sayısını artırmak										✓		✓		✓		✓	✓			✓						✓	
HEDEF 1.1.3. Akademik personel değişim programlarının uygulama etkinliğini artırmak										✓			✓		✓	✓				✓			✓				
HEDEF 1.1.4. Akademik işbirliği protokollerinin uygulama etkinliğini artırmak										✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓				
HEDEF 1.1.5. Ulusal ve Uluslar arası akademik yayın sayısını artırmak										✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓			✓	✓			
HEDEF 1.1.6. Sosyal Bilimler alanında akademik proje sayısını artırmak.														✓	✓	✓	✓			✓							



8. BÖLÜM

STRATEJİK KONTROL

Bu Bölüm, T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi 2013 – 2017 Dönemi Stratejik Planının İzleme ve Değerlendirme Modelini Açıklamaktadır.

8. STRATEJİK KONTROL (Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi)

Stratejik Planın hazırlanması ve uygulanması kadar sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi de büyük önem arz etmektedir. Kurumların başarısı, geleceğini yönetebilmesi, isabetli kararlar alabilmesi gibi arzu edilen birçok gelişme, izleme ve değerlendirme sürecine bağlanmaktadır. İzleme ve değerlendirmenin sonuç odaklı yapılması ise, çıktılarının oluşturduğu etkinin ortaya çıkardığı değere odaklanmaktır.

Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme sürekli bir bilgi toplama ve çözümlenme sürecidir. Sonuç odaklı izlemenin en belirgin etkileri; amaçları, faaliyet ve kaynakların amaçlarla ilişkisini, performans göstergelerini ve hedefleri net olarak belirlemesidir. Ayrıca göstergelerle ilgili veri toplamayı ve sonuçlarla hedefleri kıyaslamayı gerektirir. Bu şekilde ilerleme net olarak görülebilir ve raporlanabilir.

Stratejik Plan değerlendirmesi, Üniversite'nin belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izlediği yolun, hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen proje ve faaliyetlerin çıktısı ve sonuçlarının analiz edilmesidir. Stratejik Plan değerlendirmesinin amacı karar alma süreçlerini güçlendirmek, kurumsal öğrenmeyi sağlamak ve hesap verebilirlik için zemin oluşturmaktır. Aynı zamanda bilgi birikimini artırarak geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltmaktır.

Stratejik Planın sonuç odaklı değerlendirmesi ile beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmama nedenlerini analiz etmek, faaliyet gerçekleştirmelerinin sonuçlara katkısını değerlendirmek, faaliyetlerin sonuçlara etkisini ve nedenlerini analiz etmek, istenmeyen sonuçları araştırmak, elde edilen sonuçlardan Üniversite'nin yararlanabilmesi için öneriler geliştirmek ve raporlayabilmek mümkün olacağı için kurumsal gelişimin güvenli ve doğru veri ile izlenebilmesi sağlanabilmektedir.

Sonuç odaklı izleme ve değerlendirmenin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için öncelikle üzerinde mutabakat sağlanmış hedeflerin belirlenebilmesi ve sonuçlardan ne beklendiğinin tanımlanması gerekir. Sonuçların izlenebilmesine yönelik belirlenecek performans göstergelerinin ve bu göstergelerin hangi yöntemlerle toplanacaklarının belirlenmesi ise diğer önemli bir hazırlıktır. İzleme, stratejik planda ortaya konan hedeflere ilişkin proje ve faaliyetlerin iş planlarının gerçekleştirmelerinin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır.

Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Bu Stratejik Planın uygulanması için Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından;

- ✓ Periyodik (örneğin üçer aylık) izleme ve değerlendirme raporları hazırlanacaktır.
- ✓ İdare Performans Programında yer alan performans hedefleri, performans göstergeleri ve proje ve faaliyetlerin idare faaliyet raporu ile karşılaştırması yapılacak ve üst yönetime raporlanacaktır.
- ✓ Karşılaştırma sonuçları harcama birimlerine gönderilecektir.
- ✓ Gerçekleşen proje ve faaliyetlerin anlatıldığı Birim Faaliyet Raporları birimler tarafından, İdare Faaliyet Raporu ve Beklentiler Raporu Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından hazırlanacaktır.
- ✓ Stratejik Plan verileri gerçekleştirmelerle kıyaslanacak ve Üst Yönetime yıllık olarak raporlanacaktır.
- ✓ Stratejik Plana ve yıllık göstergelere uyum, başarı göstergesi olarak değerlendirilecektir.
- ✓ Her yıl hedefler, proje ve faaliyetler ile performans göstergelerinin uyumu gereksinimlere karşılık verip vermediği analiz edilecek, güncellemeler yapılacaktır.
- ✓ Stratejik Plan onaylandıktan sonra tüm birimlerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için İş Planları hazırlamaları sağlanacaktır.
- ✓ Birimlerin hedeflerini ve uygulama sonuçlarını “Yükseköğretim Kurumlarında Periyodik İzleme ve İyileştirme” sürecine göre izlemeleri sağlanacaktır.
- ✓ Stratejik Plan Uygulama sürecinin etkinliği Yükseköğretim Kurumlarının Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları tarafından değerlendirilecek ve Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu'na (YÖDEK) raporlanacaktır.

8.1. İSTENEN SONUÇLARA ULAŞILDIĞI NASIL ANLAŞILACAK?

Stratejik Plan için belirlenen performans göstergeleri; başarıyı ölçmek, bir faaliyetle ilgili değişiklikleri saptamak ya da tanımlanmış bir hedefe ilişkin sonuçları değerlendirmeye yardımcı olmak için basit ve güvenilir araçlar sunan niceliksel ya da niteliksel

değişkenlerdir. Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme yapabilmek için bu performans göstergelerine gereksinim vardır.

Diğer bir ifade ile girdiler, çıktılar, sonuçlar ve nihai amaçlar kapsamında ilerlemeyi izleyebilmek performans göstergeleri ile mümkün olur. Böylece başarılı olan alanların yanı sıra iyileştirilmeye açık alanlar konusunda geri bildirim elde etmek için de tüm kurumsal sistemler bu göstergeler ile izlenmiş olmaktadır.

Stratejik Plan'da performans göstergeleri ne kadar önemli ise, düzenli ve kararlı bir biçimde ölçülmesi, yöneticilerin ve karar alıcıların faaliyet, proje, program ve politikalarının doğru ya da yanlış yöne doğru ilerlediğini anlamaları ve gidişatı düzeltmeye fırsat bulabilmeleri açısından o kadar önemlidir.

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi Stratejik Hedeflerine ulaşma derecesini ölçebilmek için belirlenen performans göstergelerinin uygun ölçme ve değerlendirme yöntemleri kullanılarak en kritik noktalarda ölçülmesi, değerlendirilmesi ve kaydedilmesi ile “Başarıyı gördüğümüz de nasıl anlarız?” ve “İstenen sonuçlara ulaşma noktasına doğru ilerliyoruz muyuz?” sorularının yanıtlarını verebilecektir.

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi 2013-2017 Dönemi Stratejik Planı'na ait “Sonuç Odaklı Değerlendirme” yapabilmek için aşağıdaki uygulama adımlarını içeren modeli uygulayacaktır;

1. Stratejik amaçlarını ve stratejik hedeflerini açık ve kesin bir biçimde belirlemiştir.
2. Bunun için başarılı bir hazırlık dönemi geçirmiştir. İzlenecek ve değerlendirilecek sonuçları belirlemede geniş bir katılımçılıkla iç ve dış paydaşların görüş, öneri, eleştiri ve beklentilerinden yararlanmıştır.
3. Girdilere, faaliyetlere, çıktılara, sonuçlara ve etkilere göre gelişmeleri izleyecek olan kilit performans göstergelerini seçmiştir.
4. Mevcut duruma ait veri tabanını oluşturmuş ve “Şu anda neredeyiz?” sorusunun yanıtını geniş bir katılımçılık ve gerçek bulgulara göre vermiştir.
5. Stratejik Planın uygulamaya geçirilmesi ile birlikte proje ve faaliyetlerine ait hedefe ulaşma süreçlerini İş Planlarına dönüştürecek ve “Faaliyet Gerçekleşme Sonuçlarını” izleyerek (ölçüp değerlendirerek) seçtiği hedeflerin gösterdiği yolda ilerleyecektir.

6. Hedeflere ulaşma sürecini değerlendirebilmesi için veri toplama noktalarını net bir biçimde belirleyerek düzenli olarak veri toplayacak ve istatistiksel yöntemlerle (7 Kalite Aracı) ölçüp değerlendirecektir.
7. Verinin doğru yerde, doğru kişilerle, doğru zamanda ve doğru yöntemlerle toplanmasını ve bilgiye dönüşmesini sağlayacaktır.
8. Sonuçları karar alıcıların gerekli iyileştirmeleri yapmalarına olanak tanıyacak biçimde analiz edecek, yorumlayacak ve raporlayacaktır.
9. Toplanan veri tabanının oluşturduğu bilgiyi paylaşarak hem kurumsal öğrenmeyi hem de kurumsal gelişimde olumlu adımlar atabilmeyi sağlayacaktır.
10. Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemine ait sürdürülebilirlik sağlanarak; hedefler gerçekleştirilebilecek ve böylece stratejik planda hesap verebilir, şeffaf, yüksek performanslı ve doğru bilgi üretimine katkı sağlanacaktır.

8.2. DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Stratejik Planın Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemine ait çalışmalar değişik yöntemler kullanılmakla birlikte; belirlenmiş hedef ve performans göstergelerinin beklenen ve gerçekleşen değerlerinin kıyaslanarak hedefe ulaşma derecesinin saptanması ile yapılmaktadır. Her yıl yapılan bu değerlendirmelerin 5 yıllık Plan dönemi sonundaki gerçekleştirmeleri ise Stratejik Plandaki başarı seviyelerinin hesaplanmasına imkan vermektedir.

8.2.1. Başarı Seviyesinin Hesaplanması

Göstergenin niteliğine göre ayrı ayrı hesaplama yöntemleri de kullanılabilir:

- ➔ Gerçekleşen değer, hedeflenen değerden yüksek olması istenen bir durum ise;

$$\text{Başarı Seviyesi} = \frac{\text{Gerçekleşen Değer}}{\text{Hedeflenen Değer}} \times 100$$

- ➔ Gerçekleşen değer, hedeflenen değerden düşük olması istenen bir durum ise;

$$\text{Başarı Seviyesi} = \frac{\text{Hedeflenen Değer}}{\text{Gerçekleşen Değer}} \times 100$$

- ➔ Göstergenin niteliğine göre yıllık ve 5 yıllık gerçekleşen değer; önceki yıllık ve 5 yıllık dönemlerde gerçekleşen değer veya ilgili diğer göstergelerin gerçekleşen değeri ile kıyaslanıp başarı seviyesi hesaplanabilecektir.



8.2.2. Hedef Sapmanın Hesaplanması

Hedef sapma göstergenin planlanan değeri ile gerçekleşen değeri arasındaki farkın, planlanan değere olan uzaklığının mutlak değer içerisinde yüzde (%) olarak ifadesidir;

- ➔ Göstergenin gerçekleşen değeri, hedeflenen değerden yüksek olması istenen bir durum ise;

$$\text{Hedef Sapma} = \left(\frac{\text{Gerçekleşen Değer} - \text{Hedeflenen Değer}}{\text{Hedeflenen Değer}} \right) \times 100$$

- ➔ Gerçekleşen değer, hedeflenen değerden düşük olması istenen bir durum ise;

$$\text{Hedef Sapma} = \left(\frac{\text{Hedeflenen Değer} - \text{Gerçekleşen Değer}}{\text{Hedeflenen Değer}} \right) \times 100$$

Hedef sapma değeri, planlanan değer tutarlılığını ve gerçekçi olarak öngörüldüğünü ya da öngörülemediğini göstermektedir. Hedefin gerçekleştirilmesi sürecinde öngörülemeyen durumlar sebebiyle de meydana gelebilecek ve kaçınılması mümkün olmayan sapma değerleri göz ardı edilmeyecektir.

T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi

2013-2017 Stratejik Planı

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Telefon : 0 (482) 213 75 28

Faks : 0 (482) 212 24 26

e-Posta : strateji@artuklu.edu.tr

Web Adresi : www.artuklu.edu.tr

Yayın No :

Adres : T.C. Mardin Artuklu Üniversitesi Mardin / TÜRKİYE



