

İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ 2022-2025 STRATEJİK PLANI DEĞERLENDİRME RAPORU

Bu rapor, İbn Haldun Üniversitesi 2022–2025 Stratejik Planı kapsamında belirlenen 253 performans göstergesinin dört yıllık (2022, 2023, 2024, 2025) gerçekleşme durumunu istatistiksel olarak değerlendirmektedir. Analizin amacı, üniversitenin stratejik hedeflere ulaşma düzeyini nesnel biçimde ortaya koymak, başarı alanlarını ve kritik gelişim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelecek plan dönemlerine yönelik kanıta dayalı öneriler sunmaktır.

Giriş

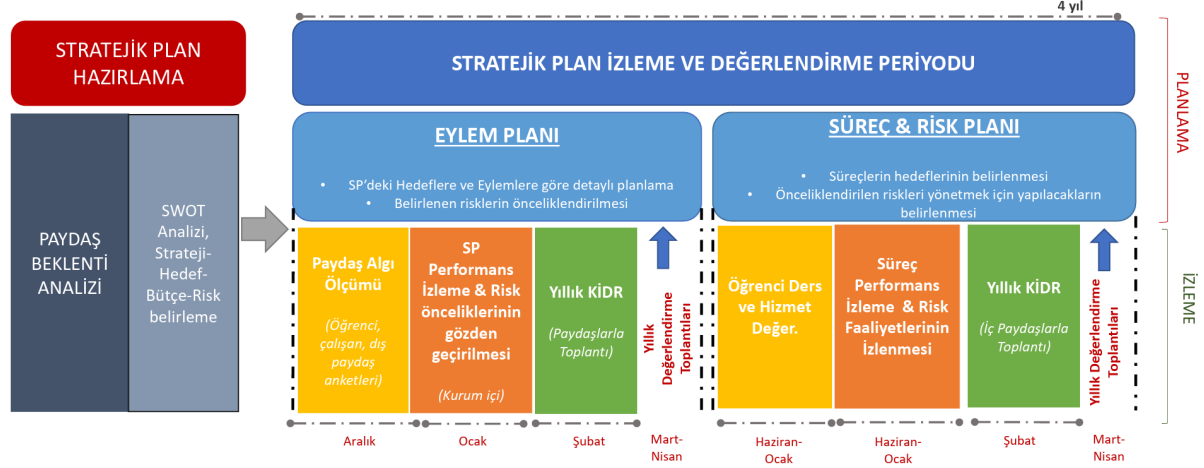
İbn Haldun Üniversitesi 2020-2025 Stratejik Planı revize edilerek 2022-2025 yıllarını kapsayacak yeni bir stratejik plan hazırlanmıştır. Öncelikli olarak; İHÜ için yeni hedef ve stratejilerin ortaya çıkmış olması, planın uygulanmasından elde edilen öğrenimler ve Üniversitenin geçirmiş olduğu dış değerlendirme sonuçları dikkate alınarak planda değişmesi gereken hususlara karar verilmiştir. Bu kapsamda yapılan değişiklikler genel olarak şu şekilde özetlenmektedir:

- Eğitim, araştırma, ekosistem ve toplumsal fayda olmak üzere 4 stratejik alan belirlenmiştir.
- Stratejik alanlar için İHÜ'nün gelecek planlarını yansıtacak şekilde toplam yedi stratejik amaç belirlenmiştir.
- Stratejik amaçlar bazında 34 stratejik hedef tanımlanmıştır.
- Stratejik Planının ölçülebilirliğini ve birimler özelinde planlama yapılmasını sağlamak üzere stratejik hedeflerin her biri için kendine özgü performans göstergeleri belirlenmiştir.

Bu değişiklikler sonrasında plan nihai halini almadan önce, akademik ve idari birimlerin geri bildirimleri alınmış, yeni öneriler ve görüşler ışığında faaliyetler ve performans göstergelerinde son düzenlemeler yapılmıştır. Sonrasında rektörlük, fakülteler, yüksekokullar, bölümler, araştırma merkezleri, genel sekreterlik ve idari birimler bazında 4 yıllık hedef değerlerin ve eylem planlarının belirlenmesi gerçekleştirilmiştir. Böylece stratejik amaçlar bazında hedefler, faaliyetler, performans göstergeleri yoluyla Üniversitenin hedefleri doğrultusunda birim ve alt birim hedefleri belirlenmiştir. 2022 yılı içerisinde ise stratejik plan kurumsal yönetim bilgi sistemine entegre edilerek 6 aylık izleme periyotları sistem üzerinden yürütülmeye başlanmıştır. Anlık olarak kurumsal ve birim bazında birçok grafik ve rapor üreten sistem sayesinde tüm birimler performans başarı durumlarını görüntüleyerek değerlendirme imkânı bulmuştur.

Aşağıdaki modelde sunulan İHÜ İç Kalite Güvencesi Sistemi, paydaş beklenti analizi ve SWOT çalışmalarıyla başlayan stratejik plan hazırlama sürecini, eylem planı ile süreçleri ve riskleri barındıran bütünlüklü bir izleme ve değerlendirme döngüsünü ortaya koymaktadır. Dört yıllık stratejik plan dönemi boyunca paydaş algı ölçümleri, öğrenci ders ve hizmet değerlendirmeleri, performans göstergelerinin izlenmesi, risk değerlendirmeleri ve Yıllık Kurumsal İç Değerlendirme Raporu (KİDR) çalışmaları düzenli olarak yürütülmektedir. İç ve dış paydaşların katkılarıyla gerçekleştirilen bu süreçler sayesinde kurumsal performans sistematik olarak değerlendirilmekte, elde edilen bulgular sürekli iyileştirme anlayışı doğrultusunda bir sonraki planlama dönemine aktarılmaktadır.

İHÜ İÇ KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ



1. Stratejik Hedefler Bazında 5 Yıllık Başarı Durumu

Stratejik Amaç 1: Sosyal bilimler alanında bilginin bütün kaynaklarına açık, gelenekten beslenen, kültür ve sanatla iç içe uluslararası düzeyde programlar sunmak.

Stratejik Hedefler	2022	2023	2024	2025
H.1.1 - Uluslararası öğretim üyesinin ve öğrencinin niteliğini artırmak ve değişim programlarını çeşitlendirmek.	%70,44	%76,76	%93,71	%81,29
H.1.2 - Dil yeterliliğinin ve yetkinliğinin gelişimini önceleyen bir eğitim sunmak.	%107	%95,83	%98,68	%95,78
H.1.3 - Eğitim ortamlarının kültür ve sanatla iç içe olmasını sağlamak.	%97,65	%98	%100	%99,5
H.1.4 - Programların akreditasyona hazır hale gelmesini sağlamak üzere lisans programlarını güçlendirmek ve gerekli destekleri sağlamak.	%100	%100	%100	%94,5
H.1.5 - Lisans ve lisansüstü programların tümünde program akreditasyonlarını sağlamak.	-	%149,9	%100	%50
H.1.6 - Basılı ve elektronik kütüphane kaynakları aracılığı ile farklı kültür ve medeniyetlerin ürettiği bilgi kaynaklarına erişim sağlamak.	%91,37	%91,73	%97,92	%98,35
H.1.7 - Eğitim öğretim programlarında iç ve dış paydaşlarla etkileşimi ve iş birliğini artırmak.	%45,83	%72,22	%41,67	%86,2
H.1.8 - Türk-İslam Medeniyeti birikimini esas alan eğitim öğretim programlarında çok disiplinli ve disiplinler arası çalışmaları güçlendirmek.	%79,17	%86,26	%70,83	%80

Stratejik Amaç 2: Bilime, topluma ve insanlığa katkısı önceleyen araştırmacılar ve değişimi yönetebilen, geleceğe hazır bireyler yetiştirmek.

Stratejik Hedefler	2022	2023	2024	2025
H.2.1 - Özgün bilgi üreten araştırmacılar yetiştirmek üzere lisansüstü programları güncellemek.	%113,33	%250,0	%100	%100
H.2.2 - Misafir araştırmacıların sayısını artırmak.	%54,87	%59,4	%65,97	%38,69
H.2.3 - Öğrencilerin araştırma ve yayın yapmalarını teşvik etmek.	%43,65	%86,64	%63,93	%81,68
H.2.4 - İHÜ'yü tercih eden başarılı öğrenci oranını ve İHÜ'nün tercih edilebilirliğini artırmak.	%78,78	%77,85	%83,93	%84,66
H.2.5 - Ulusal ve uluslararası başarılı öğrencilere burs sağlamak.	%88,57	%78,06	%78,67	%65,36
H.2.6 - Öğrencilerin kariyer planlarına rehberlik etmek ve staj olanaklarını artırmak.	%84,6	%87,65	%96	%88,83

Stratejik Amaç 3: İnsana ve topluma dokunan etkili araştırmalar yapmak.

Stratejik Hedefler	2022	2023	2024	2025
H.3.1 - Üniversitenin nitelikli araştırma geçmişine sahip akademisyenler ile kadrosunu güçlendirmek.	%96,08	%57,39	%50,64	%96,08
H.3.2 - Araştırmacıların ve akademisyenlerin özgün çalışmalarını desteklemek için araştırma kaynaklarını çeşitlendirmek ve geliştirmek.	%81,28	%65,52	%60,42	%81,28
H.3.3 - Öğretim üyeleri ve araştırmacıların farklı alanlarda nitelikli ve etkili yayınlar ve projeler yapmasını sağlamak.	%50,05	%59,45	%55,59	%50,05
H.3.4 - Araştırma merkezlerinin etkili ve etkin faaliyetler yapmasını sağlamak.	%127,91	%73,9	%63,21	%100

Stratejik Amaç 4: Kurumsallaşma çalışmalarında yoğunlaşmak.

Stratejik Hedefler	2022	2023	2024	2025
H.4.1 - Akademik ve idari personelin niteliğini güçlendirmek amacıyla performans değerlendirmek ve gelişimini sağlamak.	%66,12	%53,62	%79,66	%90,5
H.4.2 - Üniversitenin süreç haritasını çıkartarak iş süreçlerini tanımlanmak ve periyodik olarak iyileştirilmesini sağlamak.	%18,18	%17,58	%15,45	%15,15
H.4.3 - Tüm süreçlerde dijitalleşmeyi ve güncel teknolojilerle geliştirilmesini sağlamak.	%93,75	%100	%100	%100
H.4.4 - Çalışanların kurum aidiyetini geliştirici ve gelişimlerini destekleyici etkinlikler yapmak.	%87,53	%69,28	%83,47	%85,72
H.4.5 - Paydaş katılımını güçlendirmek.	%60	%87,27	%87,13	%73,72

Stratejik Amaç 5: Kurumsal kültürü ve İbn Haldun Üniversitesi markasını güçlendirerek ekosistemi geliştirmek.

Stratejik Hedefler	2022	2023	2024	2025
H.5.1 - Üniversitenin ulusal ve uluslararası sıralamalarda yükselmesini sağlamak.	%114	%98,2	%100	%93,75
H.5.2 - Üniversite tanıtımına yönelik hedef kitle temelli tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmek ve marka algısı oluşturmak.	%78	%87,5	%92,7	%85,94
H.5.3 - Öğrencinin üniversiteye aidiyetini güçlendirmeye ve mezunlarla iletişimin sürekliliğine yönelik mekanizmaları geliştirmek.	%78,1	%77	%73,3	%66,17
H.5.4 - Akademisyenlerin ve öğrencilerin etkileşimini artıracak, bilgi, kültür ve sanat ile iç içe kampüs ortamı sağlamak.	%76,3	%69,6	%73,8	%100

H.5.5 - Öğrencilerin ulusal ve uluslararası müsabakalara katılmalarına destek olmak.	%89,5	%51,2	%53,8	%45,28
H.5.6 - Yükseköğretim Kurulu tarafından yürütülen engelsiz üniversiteler ödül programına başvurarak engellilere yönelik çalışmaların tanınmasını sağlamak.	%50	%0	%0	%100
H.5.7 - Ulusal ve uluslararası alanda marka değerini artıracak yayın projeleri hazırlamak, halihazırdaki yayın çalışmalarını sürdürmek.	%84,9	%86,9	%99,7	%59,77

Stratejik Amaç 6: İbn Haldun Üniversitesinin mali kaynaklarını çeşitlendirmek ve sürdürülebilirliği sağlamak.

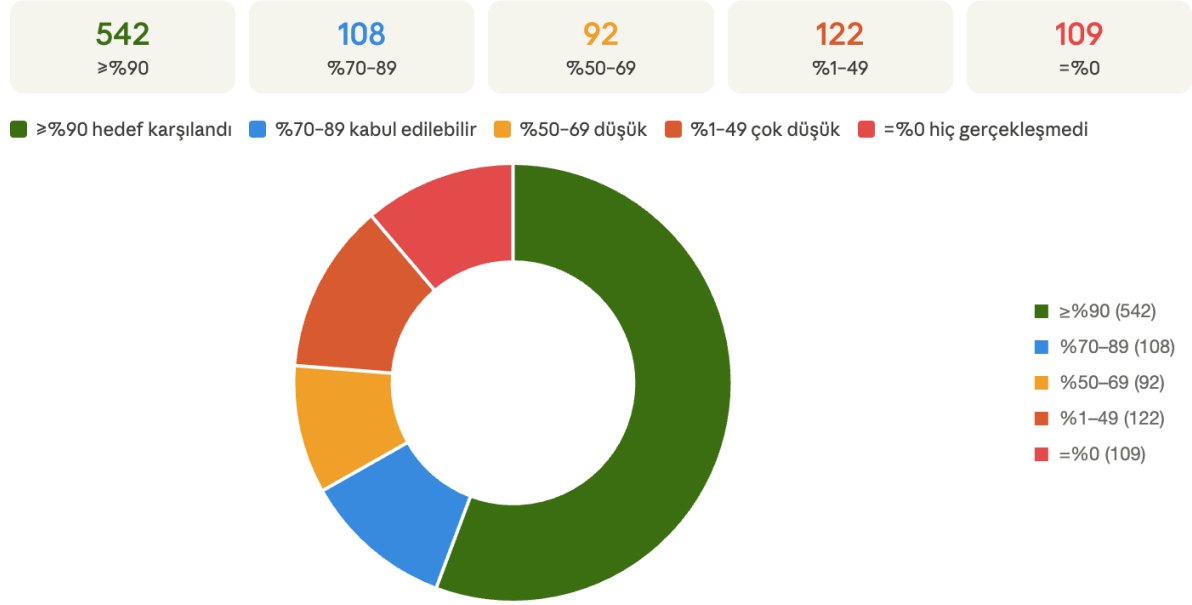
Stratejik Hedefler	2022	2023	2024	2025
H.6.1 - Gelir ve giderleri yıllık bütçe esasıyla planlayarak yönetmek.	%64,55	%68,12	%89,66	%92,36
H.6.2 - Tasarruf planlaması yapılarak kaynakların verimli ve etkin kullanımını sağlamak.	%97,98	%97,98	%97,98	%100

Stratejik Amaç 7: Toplumsal sorunlara çözüm üretmek ve toplumu geleceğe hazırlamak için akademik bilgi ve birikimi paylaşmak.

Stratejik Hedefler	2022	2023	2024	2025
H.7.1 - Toplumun aydınlatılması ve bilgilendirilmesi için üniversitenin akademik ve kültürel birikimini topluma aktarmak.	%76,91	%57,87	%72,95	%44,89
H.7.2 - Toplumsal katkı süreçlerini güçlendirmek ve kurumsal olarak yürütülen sosyal sorumluluk projelerinin sayısını artırmak.	%61,21	%78,16	%41,2	%26

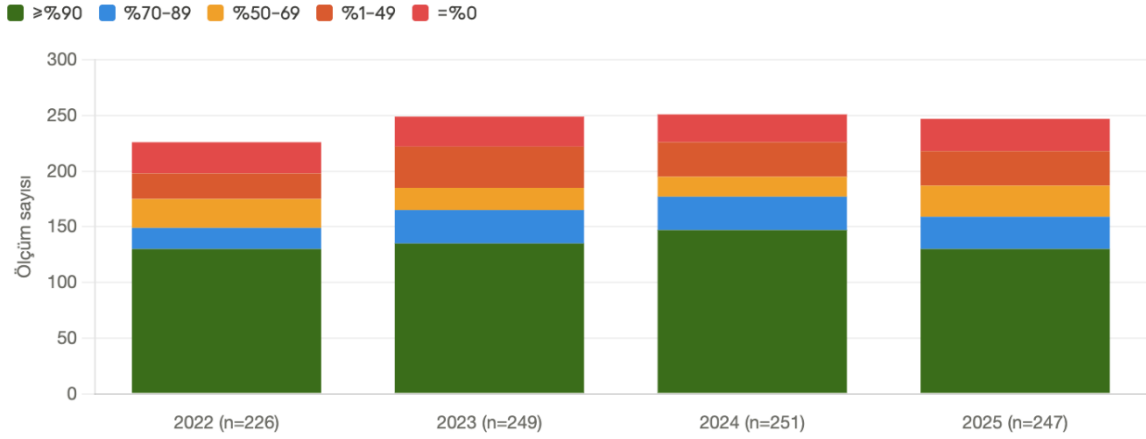
2. Genel Performans Dağılımı

Bu bölümde 253 performans göstergesinin 2022–2025 dönemine ait toplam 973 ölçüm noktasının genel dağılımı ve yıllık eğilimleri incelenmektedir. Aşağıdaki şekil, 973 ölçüm noktasının gerçekleşme oranı kategorilerine göre dağılımını göstermektedir. Gösterge başına değil, her yıl ayrı bir ölçüm noktası sayıldığından dağılım, plan döneminin tüm yıllarını kapsayan bütüncül bir performans tablosu sunmaktadır.



Şekil 1. Genel Performans Dağılımı (973 Ölçüm Noktası, 253 Gösterge × 4 Yıl)

Ölçüm noktalarının %66,8'inde (542+108=650) gerçekleşme oranı %70'i aşmıştır. Uluslararası ikili anlaşmalar, Erasmus hareketliliği, kütüphane e-kaynakları, öğrenci kulüpleri, sosyal medya ve kurumsal iletişim göstergelerinde dört yıl boyunca tutarlı yüksek performans sergilenmiştir. Ölçüm noktalarının %23,7'si ise (231 ölçüm) gerçekleşme oranı %50'nin altında kalmıştır. Bunların 109'u (%11,2) hiç gerçekleşmemiştir. Özellikle süreç performansı (H.4.2), araştırma işbirlikleri (H.3.3), misafir araştırmacı (H.2.2) ve sosyal sorumluluk projeleri (H.7.2) alanlarında yapısal sorunlar belirgindir.



Şekil 2. Yıllara Göre Gerçekleşme Dağılımı (253 Gösterge)

Yukarıdaki şekil, her yıl için 253 göstergenin performans kategorisi bazında dağılımını göstermektedir. İlgili yılda verisi bulunmayan göstergeler hesaplamalara dâhil edilmemiştir. Bu kapsamda değerlendirilen gösterge sayısı 2022 yılında 226, 2023 yılında 249, 2024 yılında 251 ve 2025 yılında 247'dir. Gözlenen eksiklikler, bazı göstergelerin plan dönemine sonradan eklenmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

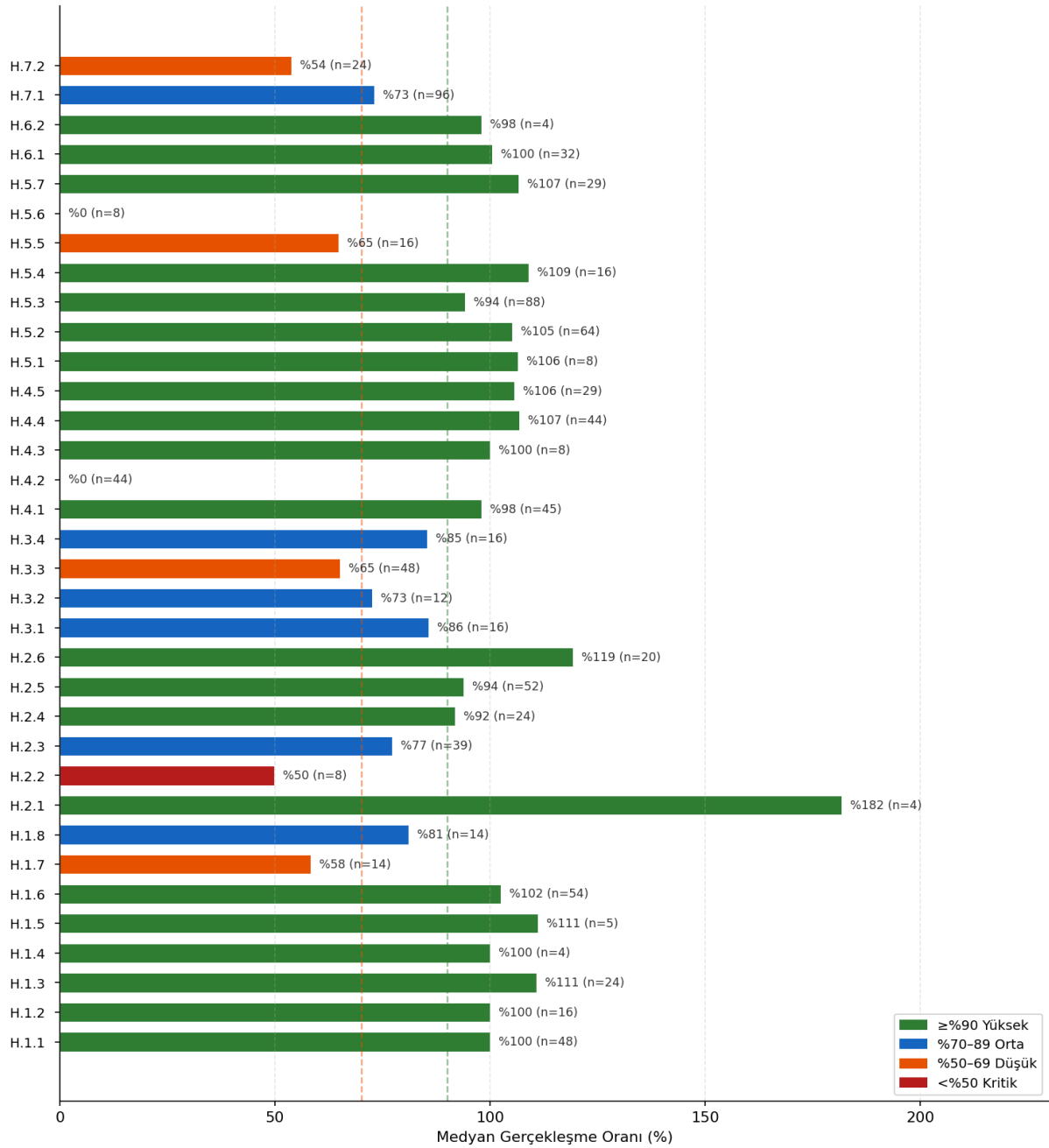
Performans düzeylerini özetlemek amacıyla ortalama yerine medyan değerler kullanılmıştır. Bunun nedeni, bazı göstergelerde gerçekleşme oranlarının %1.000'in üzerine çıkması ve bu durumun ortalama değerleri yanıltıcı biçimde yükseltmesidir. Buna göre medyan performans değerleri 2022 yılında %99, 2023 yılında %96, 2024 yılında %100 ve 2025 yılında %94 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, plan dönemi boyunca genel performans düzeyinin yüksek olduğunu ve yıllar itibarıyla görece istikrarlı bir seyir izlediğini göstermektedir.

3. Stratejik Hedefler Bazında Başarı Durumu

Bu bölümde, 34 stratejik hedefin performansı iki temel ölçüt üzerinden değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki, ilgili hedefin performans düzeyini yansıtan **medyan gerçekleşme oranı**; ikincisi ise, hedef kapsamında yer alan ölçümlerin ne kadarında gerçekleşme oranının %70'in altında kaldığını gösteren **sorun yoğunluğu** göstergesidir.

3.1. Medyan Gerçekleşme Oranına Göre Sıralama

Aşağıdaki şekilde, her bir stratejik hedef için hesaplanan medyan gerçekleşme oranları sunulmaktadır. Her bir hedefe ait medyan değer, o hedefle ilişkilendirilen tüm performans göstergelerinin plan dönemi boyunca elde edilen yıllık gerçekleşme oranlarının ortanca değeri esas alınarak hesaplanmıştır. Bu yaklaşım, uç değerlerin etkisini azaltarak hedeflerin performans düzeyinin daha sağlıklı ve karşılaştırılabilir biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.



Şekil 3. Stratejik Hedef Bazında Medyan Gerçekleşme Oranı (34 Hedef)

Güçlü Performans Sergileyen Hedefler (Medyan $\geq$ %90)

- **H.2.1** (Uluslararası Tanınırlık- Medyan %182): Uluslararası sıralamalar ve akreditasyonlara ilişkin göstergeler, belirlenen hedeflerin önemli ölçüde üzerine çıkarak yaklaşık iki katı düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu durum, kurumun uluslararası görünürlüğünü ve tanınırlığını artırmaya yönelik stratejilerin etkili sonuçlar ürettiğine işaret etmektedir.
- **H.2.6** (Uluslararası Anlaşmalar- Medyan %119): Erasmus ve ikili işbirliği anlaşmalarının sayısında plan dönemi boyunca düzenli bir artış gözlenmiştir. Uluslararası anlaşmalara ilişkin

göstergelerin tamamı hedefin üzerinde gerçekleşmiş; bu durum kurumun uluslararasılaşma stratejisinin somut bir çıktısı olarak değerlendirilebilir.

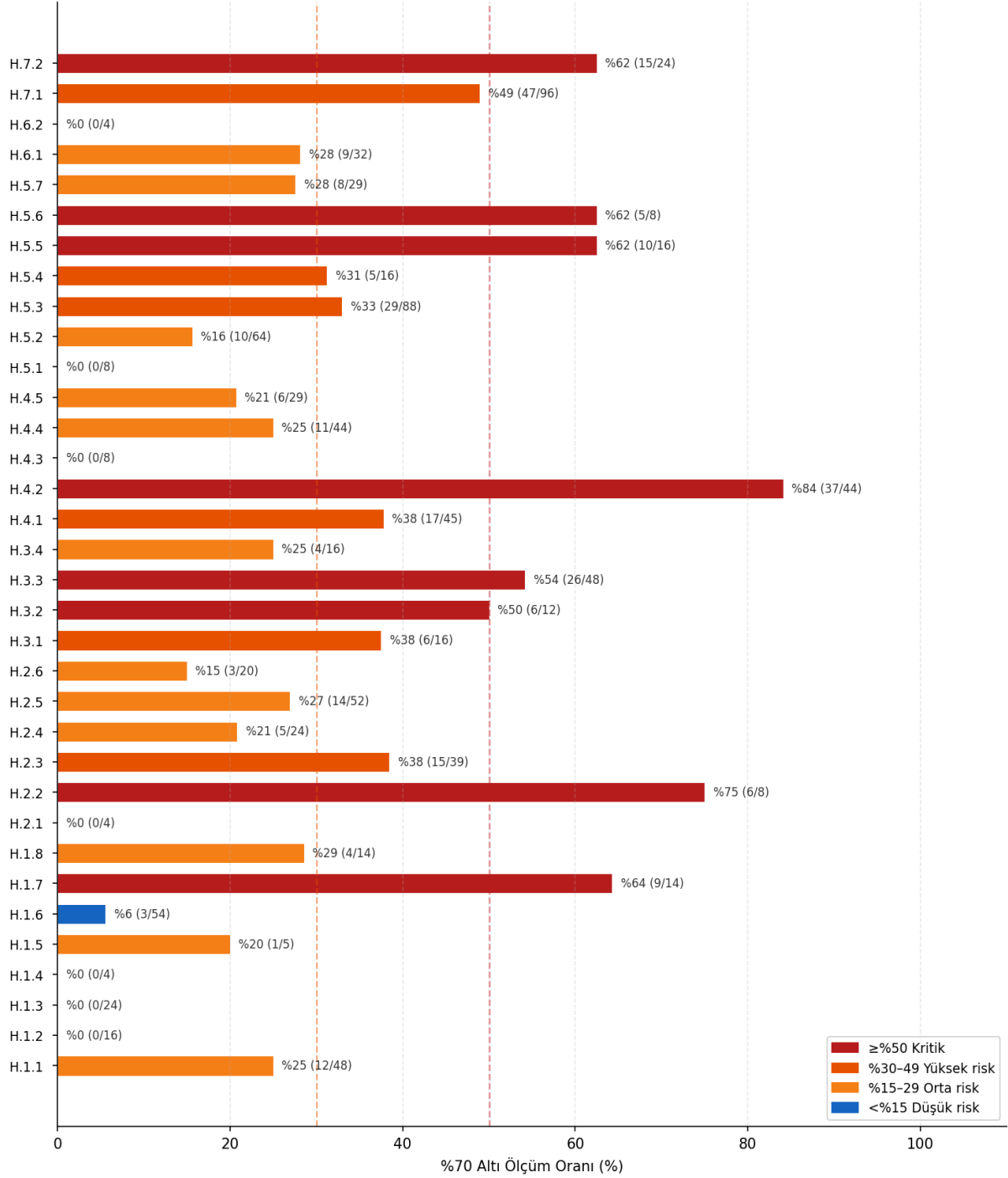
- **H.1.3** (Eğitim Kalitesi- Medyan %111): Akredite program sayısı, mezuniyet oranları ve öğrenci memnuniyetine ilişkin göstergelerin tamamı hedef değerlerin üzerinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar, eğitim-öğretim süreçlerinde kaliteyi artırmaya yönelik uygulamaların olumlu yansımalarını ortaya koymaktadır.
- **H.4.3** (Kalite Güvence Sistemleri- Medyan %100): Kurumsal kalite güvence altyapısının geliştirilmesi ve dış değerlendirme süreçlerine hazırlık çalışmaları, planlanan hedeflerle uyumlu biçimde yürütülmüştür. Böylece kalite yönetimi alanında istikrarlı bir performans düzeyi korunmuştur.
- **H.5.2** (Kurumsal İletişim ve Sosyal Medya- Medyan %105): Sosyal medya erişimi ve takipçi sayıları, kurumsal etkinlikler ile basın ve iletişim faaliyetlerine ilişkin göstergeler hedeflerin üzerinde gerçekleşmiştir. Bu durum, kurumun paydaşlarla iletişim kapasitesini güçlendirdiğini ve görünürliğini artırdığını göstermektedir.

Kritik Sorun Alanları (Medyan <%70)

- **H.4.2** (Süreç Performansı Ölçüm Göstergeleri- Medyan %0): Bu hedefin 44 ölçüm noktasının 36'sı (%82'si) sıfır gerçekleşme kaydetmiştir. "Eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı süreç performansı başarı oranı" göstergelerinin tamamı 4 yıl boyunca raporlanamamıştır. Bu durum, söz konusu süreçlerin henüz ölçülmediğini göstermektedir.
- **H.2.2** (Misafir Araştırmacı- Medyan %50): İlgili hedef kapsamında değerlendirilen 8 ölçüm noktasının tamamında gerçekleşme oranı %75'in altında kalmış; dört yılın hiçbirinde hedef düzeyine ulaşılamamıştır. Misafir araştırmacı sayısına ilişkin göstergelerde gözlenen bu sürekli düşük performans, kurumun araştırma ekosisteminin dış araştırmacılar açısından yeterince cazip bulunmadığına işaret etmektedir.
- **H.3.3** (Araştırma İşbirlikleri:Kamu/Özel/STK- Medyan %65): Bu hedef kapsamında değerlendirilen ölçümlerin %54'ünde gerçekleşme oranı %70'in altında kalmıştır. Ayrıca 48 ölçümün 12'sinde herhangi bir gerçekleşme kaydedilmemiştir. Bulgular, kamu kurumları, özel sektör kuruluşları ve sivil toplum örgütleriyle yürütülmesi öngörülen araştırma projelerinin önemli bir bölümünün planlanan düzeyde hayata geçirilemediğini göstermektedir.
- **H.7.2** (Sosyal Sorumluluk Projeleri- Medyan %54): Bu hedef kapsamında değerlendirilen 24 ölçümün 15'inde gerçekleşme oranı %70'in altında kalmıştır. Başka bir ifadeyle, sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin ölçümlerin %62'si hedeflenen performans düzeyine ulaşamamıştır. Ayrıca kurum düzeyinde planlanan bazı sosyal sorumluluk projelerinin plan dönemi boyunca hayata geçirilemediği görülmektedir. Bu sonuçlar, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal düzeyde yeterince sahiplenilemediğine ve koordinasyon eksikliği yaşandığına işaret etmektedir.
- **H.7.1** (Bilimsel Etkinlikler- Medyan %73, ancak 96 ölçümün %49'u %70 altı): Toplam 96 ölçüm noktasıyla plan kapsamında en fazla veri üretilen hedef olması nedeniyle ayrıca incelenmiştir. Bu durumun temel nedeni, farklı bilimsel etkinlik türlerinin ayrı performans göstergeleri aracılığıyla izlenmesidir. Bir sonraki plan döneminde, bilimsel faaliyetlerin daha bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesini sağlamak ve performans izleme sistemini sadeleştirmek amacıyla benzer nitelikteki bilimsel etkinliklerin tek bir gösterge altında toplanması değerlendirilebilir.

3.2. Sorun Yoğunluğu: %70 Altı Ölçüm Oranı

Medyan tek bir sayıya indirgeme yapar ve bir hedef içindeki dağılımı gizleyebilir. Aşağıdaki şekil bu sorunu gidermek amacıyla, her hedef için %70'in altında kalan ölçümlerin toplam ölçüm sayısına oranını ifade etmektedir. Yüksek bar, o hedefte tutarsızlığı veya yaygın başarısızlığı göstermektedir.



Şekil 4. Stratejik Hedef Bazında Sorun Yoğunluğu (%70 Altı Ölçüm Oranı, 2022–2025)

4. Sonuç ve Değerlendirme

İbn Haldun Üniversitesi 2022–2025 Stratejik Planı'nın performans sonuçları, üniversitenin plan dönemi boyunca birçok alanda önemli ilerlemeler kaydettiğini ve kurumsal kapasitesini güçlendirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte, değerlendirme bulguları bir sonraki plan döneminde ele alınması gereken bazı yapısal sorun alanlarının da varlığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yeni stratejik planın yalnızca mevcut başarıları sürdürmeye değil, aynı zamanda performansı sınırlayan temel darboğazları gidermeye odaklanması önem taşımaktadır.

İncelenen 973 ölçüm noktasının %66,8'i (650 ölçüm) hedef değerinin en az %70'ine ulaşmıştır. Özellikle uluslararasılaşma, eğitim kalitesi, kurumsal iletişim, kalite güvence sistemleri ve kurumsal tanınırlık alanlarında plan dönemi boyunca istikrarlı ve yüksek performans sergilenmiştir. Bu sonuçlar, üniversitenin temel stratejik önceliklerinin önemli bir bölümünde kurumsal kapasitesini geliştirdiğini ve belirlediği hedeflere büyük ölçüde ulaştığını göstermektedir.

Değerlendirme sonuçları, bazı göstergelerde hedef belirleme sürecinin yeterince dinamik işletilemediğini göstermektedir. Nitekim 95 durumda bir yılın gerçekleşme değeri takip eden yılın hedefini aşmış, 21 göstergede hedefler dört yıl boyunca değiştirilmemiş ve 28 göstergede hedefler sürekli olarak aşılmıştır. Bu bulgular, performans yönetim sisteminin yalnızca gerçekleşmeleri izleyen değil, aynı zamanda hedefleri düzenli olarak güncelleyen ve kurumsal öğrenmeyi destekleyen daha esnek bir yapıya kavuşturulması gerektiğine işaret etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, 2022–2025 Stratejik Planı üniversitenin kurumsal gelişimine önemli katkılar sağlamış ve birçok alanda hedeflenen dönüşümü desteklemiştir. Bununla birlikte, bir sonraki plan döneminde daha seçici, daha ölçülebilir ve düzenli olarak güncellenen performans göstergelerine dayanan bir planlama yaklaşımının benimsenmesi; eğitim, araştırma, toplumsal katkı ve kurumsal süreçler alanlarında tespit edilen yapısal sorunların giderilmesine yönelik somut mekanizmaların oluşturulması, stratejik yönetim sisteminin etkinliğini daha da artıracaktır.