



**T.C**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**YÖNETİM SİSTEMİ İZLEME VE YÖNLENDİRME KOMİSYONU**  
**İZLEME VE YÖNLENDİRME RAPORU**  
**(1 Ocak 2020-31 Aralık 2020 Dönemi)**

**Komisyon Başkanı**

Doç. Dr. Hüseyin Güçlü ÇİÇEK

**Komisyon Üyeleri**

Dr.Öğr.Üyesi Ahmet YILDIRIM

Dr. Öğr.Üyesi Oğuzhan ÇARIKÇI

Dr.Öğr.Üyesi Halil İbrahim ÖZMEN

Dr. Öğr.Üyesi Özen AKÇAKANAT

**Isparta/ Ocak 2021**

## İÇİNDEKİLER

Giriş .....	5
1. Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu .....	10
1.1. Komisyonun Kuruluş Süreci ve Çalışmalarına İlişkin Yasal Dayanaklar .....	10
1.2. Komisyon Üyeleri .....	12
1.3. Komisyonunun Görevleri ve Çalışma Prensipleri.....	13
2. Yönetim Sistemleri Unsurlarının İyi Uygulamaları, Gelişmeye Açık Yönleri ve Komisyon Önerileri .....	14
2.1. Sürdürülebilir, Saydam, Hesap Verebilir ve Katılımcı Bir Yönetim Anlayışının Benimsenmesi.....	15
2.2. Üst Yönetiminin Planlama Süreçlerini Sahiplenmesi .....	30
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	34
2.4. İç Kontrol ve Risk Değerlendirmesi.....	43
2.5. Yönetimsel Esneklik.....	49
2.6. Mali Kaynakların Kullanımı .....	51
2.7. Bilgi Yönetim Sistem ve Süreçleri.....	63
2.8. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı ve Yönetim Sisteminin Akreditasyonu .....	71
3. Sonuç ve Değerlendirme .....	80
Referanslar .....	84

## Önsöz

“Madem bilmiyorsun neden öğrenmiyorsun?  
Madem biliyorsun, neden öğretmiyorsun”.

Sümer Atasözü

**B**ir ilk olarak bu rapor Süleyman Demirel Üniversitesinin **Yönetim Sistemlerine** ilişkin 1 Ocak 2020 ile 31 Aralık 2020 tarihleri arasında yürütmüş ve hâlihazırda **yürütmekte olduğu iyi uygulamaları ve gelişmeye açık yönleri** ile Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun **görüş ve önerilerini** içermektedir. Raporun temel hedefi Üniversitenin **kurumsal kapasitesinin** güçlendirilmesine ve yönetim sistemlerinin **Kalite Güvence Sistemi** ekseninde yapılandırılmasını katkıda bulunmaktır. Böylelikle **Kalite Güvencesi Sisteminin Temel Prensiplerinin** ışığında Süleyman Demirel Üniversitesinin; eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleriyle idari hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesinin ve akreditasyon süreçlerinin arzu edilen kaliteyi yakalaması hedeflenmektedir. En nihayetinde komisyonumuz kalite süreçlerinin Süleyman Demirel Üniversitesinin kendini tanımasını sağlayacağını ve potansiyel enerjisini açığa çıkaracağını düşünmektedir. Üniversitenin bu enerjisini bilimsel liyakat, özgürlük ve dürüstlük ilkelerini esas alarak modern bilimin ışığında, üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmek için çaba sarf etmeye devam edeceği değerlendirilmektedir.

Rapor içeriğinde sırasıyla; Üniversitemizin kalite süreçlerine ilişkin misyon ve vizyonu hakkında genel değerlendirmeler, komisyonun kuruluş süreci ve çalışmalarına ilişkin yasal dayanaklar, komisyon üyelerine ilişkin bilgiler, komisyonun görevleri, çalışma prensipleri, yönetim sistemleri açısından Üniversitenin kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi aşamasında yer alan birimlerin yürütmekte olduğu iyi uygulamaları, gelişmeye açık yönleri ve komisyonun görüş ve önerileri yer almaktadır. Söz konusu iyi uygulamalar ve gelişmeye açık yönler; Sürdürülebilir, Saydam, Hesap Verebilir ve Katılımcı Bir Yönetim Anlayışının Benimsenmesi, Üniversite Üst Yönetiminin Planlama Süreçlerini Sahiplenmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İç Kontrol ve Risk Değerlendirmesi, Yönetimsel Esneklik, Mali Kaynakların Kullanımı, Bilgi Yönetim Sistem ve Süreçleri, İç ve Dış Değerlendirme Raporlarının Değerlendirilmesi, Yönetim Sisteminin Akreditasyonu başlıkları altında ele alınmıştır.

Bu raporun yazımı sürecinde temel **avantaj Süleyman Demirel Üniversitesi Üst Yönetim kadrosunun Kalite Güvencesi Sistemine olan yüksek inancıdır**. Üst yönetim bu inancın oluşturduğu motivasyonu başta komisyonumuz olmak üzere sürece dahil olan iç ve dış bütün paydaşlara yansıtmaktadır. Filhakika **Kalite Güvence Sisteminin sürdürülebilir başarısı güçlü bir liderliğin yanı sıra tüm birimlerin sistemi samimiyetle sahiplenmesi ile mümkündür**. Diğer taraftan raporun bazı **kısıtları** da bulunmaktadır. İzleme ve yönlendirme faaliyetlerinin ilki olması hasebiyle bazı zorluklarla karşılaşmıştır. Bu zorlukların başında PUKO dönüşünün (Planla,

Uygulama, Kontrol Et, Önlem Al) planlama aşaması ile en başından itibaren belirlenmesi gereken **kalite göstergelerinin ve kanıtlarının ne olduğunun, kim tarafından uygulanacağını açık, şeffaf ve ölçülebilir bir şekilde ortaya konulmamış olmasıdır**. İzleme ve yönlendirme komisyonlarının en önemli aracı olduğu değerlendirilen **kalite göstergeleri ve kanıtları** izleme sürecinin etkinliğinin de garantisidir. İzlemeye tabi olan birimlerin faaliyetlerinin hangi kriterlere ve kanıtlara göre izleneceğini bilmesi şüphesiz birimlerin işlerini kolaylaştıracak ve böylelikle süreç çok daha kolay yürütülebilecektir. **İzleme ve yönlendirme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği ancak hem izleyenin hem de izlenenin aynı dili konuşması ile sağlanabilir. İzleyen ve izlenenlerin hedefler ve yöntemlerde düşünce ve uygulama birliği oluşmalıdır**. Komisyon bu kapsamda her birimin yürütmekte olduğu faaliyetleri için **kalite göstergeleri ve kanıtları rehberlerinin** oluşturulmasını ivedilikle önermektedir.

Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu olarak komisyonumuza vermiş oldukları güven ve desteklerinden dolayı Üniversitemiz Rektörü Sayın Prof.Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI'ya; gerçekleştirdikleri toplantılar ve yönlendirmeleriyle değer katan Üniversitemiz Rektör Yardımcısı Sayın Prof.Dr. Murat Ali DULUPÇU'ya, sürecin her aşamasında bilgi ve birikimlerini cömertçe komisyonumuzla paylaşan Sayın Strateji Geliştirme Daire Başkanı Mehmet TURŞUCU'ya, Sayın Personel Daire Başkanı Ferhat DALDAL'a, Bilgi Merkezi Daire Başkanı Uğur BULGAN'a,, Sağlık Kültür Spor Daire Başkanı Sayın Ümit YAVUZ'a, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Şube Müdürü Sayın Zeynel TUFAN'a, Yapı İşleri Daire Başkanı Sayın Abdullah GÜÇ'e, Kurumsal İletişim Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Sayın Doç.Dr. Erdal EKE'ye, Araştırma ve Uygulama Hastanesi Md.Yrd. Sayın Özgür DEMİR'e, Araştırma ve Uygulama Hastanesi Kalite Yönetim Birimi sorumlularından Sayın Didem EKER'e, Döner Sermaye İşletmeleri Müdürü Sayın Öğr.Gör. Ali Ertan TENDERİS'e, Sosyal Tesisler Müdürü Sayın Doç.Dr. Hakan ÖZÇELİK'e, Konukevi Genel Müdürü Sayın Doç.Dr.Özgür DAVRAS'a, Sayın Mali Hizmetler Uzmanı Faruk GÜNGÖREN'e ve Sayın Mali Hizmetler Uzmanı Yardımcısı Yusuf ÖZER'e teşekkür ederiz.

Komisyon üyeleri olarak bu süreçte Yeni Koronavirüs Hastalığında (COVID-19) yaşamlarını yitiren Üniversitemiz personellerini saygı ve rahmetle anıyoruz. Üniversitemiz yaptıkları fedakârlıkları ve emeklerini hiçbir zaman unutmayacaktır.

Ocak 2021

Doç. Dr. Hüseyin Güçlü ÇİÇEK

Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu Başkanı

## Giriş

*“İyi şeyler yalnızca planlanırsa olur, kötü şeyler ise kendiliğinden”*

Philip. B. Crosby

İnsanlar yeryüzünün kişisel olmayan çeşitli örgütlere bölündüğü ve bunların belli bir bölgedeki kamu otoritesini yansıttığını kabul ederler ve bu örgütlere devlet adını verirler. Devletin temel varlık nedeni (raison d'être), toplumdaki farklı grup ve bireylerin tercihlerini bütünleştirerek, vatandaşlarına ihtiyaç duydukları kamu hizmetlerini **kaliteli** bir şekilde, **ekonomiklik, etkinlik, eşitlik ve verimlilik** ilkelerine göre sağlamaktır. Kuşkusuz bu hizmetlerin başında **eğitim ve öğretim hizmetleri** gelmektedir. **Sürdürülebilir, erişilebilir, nitelikli, rekabetçi, toplumsal refahı, büyümeyi ve istihdamı** destekleyen, **etik ve ahlak** olmak üzere **evrensel insani değerlerin** yer bulduğu bir eğitim ve öğretim anlayışı en önemli hedefler arasında olmalıdır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde ise **“tarihin en büyük keşiflerden”** biri olarak nitelendirilen üniversiteler öncü bir rol oynamaktadır. Üniversitelerin bulunduğu toplumu dönüştürme gibi bir enerjisi ve gücü vardır. Bu gücü **modern bilimin temel ilkelerinden** alır. Bilim, toplumun yaşadığı dünyayı anlamasını ve onu etkin bir şekilde kullanmasını öğretir. Toplumun aklında soru işaretleri oluşturur ve sorgulama kapasitesini yükseltir. Toplumun fikirlerini değiştirebilir, toplumu yeniliğe daha açık hale getirir. Farklı görüşlerin yaklaşımların tartışılacağı **özgür** ortamları oluşturur. Karanlıkta kalan fikirlerin, kurumların ve uygulamaların üzerine ışık tutan bir kurum olarak Üniversiteler, verdikleri eğitimler sayesinde insanların zihninde, düşünce tarzında köklü değişimlere yol açar, uygarlıkları bir zamandan başka bir zamana taşır. Üniversiteler toplumda heyecan yaratır, duyarlılıkları arttırır, yargıları aydınlatır.

---

*Avrupa'nın yaptığı en büyük keşiflerden biri yazmanın, öğrenmenin, araştırmanın, entelektüel faaliyetlerin yeni merkezi **Üniversite**'dir. Başlangıçta yönetici ve din adamı olarak hizmet verecek kişileri yetiştirmek için kurulan üniversiteler zamanla bilgi ve kültürün en büyük aktarıcısı, farklı uluslardan ve dillerden sıradan insanların ortak çıkarlar ve entelektüel faaliyetler için bir araya geldiği kozmopolit kurumlar olmuştur. Bologna (1088) ve Oxford (1096) üniversitenin dünyadaki ilk örnekleri olarak kabul edilirken, Albertus Magnus, Thomas Aquinas, Petrarca, Cicero, Shakespeare, Dante, Rafaello, Michelangelo, Leonardo da Vinci, Chaucer ve Hollandalı (Rotterdam) bilim adamı Erasmus üniversitelerin oluşumunda önemli rol oynamış Rönesans'ın entelektüelleridir (Roberts, 1996).*

---

Türkiye'de Üniversiteler **“bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan kurumlar”** olarak

bu süreçte büyük bir sorumluluk ve rol üstlenmiştir. Bu rolün yerine getirilmesinde temel bazı ilkelerin ve yöntemlerin belirlenmesi ise kaçınılmazdır. **Kendini düşünmeme, dürüstlük, tarafsızlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, açıklık, liderlik, eşitlik, liyakat** bu ilkelerin bazılarıdır. Bugün Üniversiteler üzerinde **rekabet baskısı** giderek artmaktadır. Bu baskı Üniversitelerin faaliyetlerinin **kalitesinin iyileştirilmesi** için tetikleyici bir etken olmuştur.

Kalite oldukça tartışmalı bir kavramdır. Literatürde kamu hizmetlerinin kalitesi ve performansına<sup>1</sup> ilişkin kriterlerin kavramsallaştırılmaya ve kurumsallaştırılmaya çalışıldığı gözlenmektedir. **Çıktı miktarının niteliği ve niceliği, verimlilik, hakkaniyet/dürüstlük, güvenilirlik, adalet**, vb. ölçütlerin kaliteyi yansıttığına ilişkin görüşler ileri sürülmektedir. Bu kapsamda ilk adım olarak 23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren “*Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği*” ile yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idarî hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini ve tanımlanan görev, yetki ve sorumluluklara ilişkin esasları düzenlenmiştir. İkinci adım 18.06.2017 tarihinde Türkiye’de önemli bir atılım gerçekleştirilmiş, Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmeler yapmak, iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürütmek üzere idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğini haiz ve özel bütçeli **Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun** kurulmasıdır. İki yönetmelik arasındaki temel farklılık ilk yönetmelikte Kurul YÖK’e bağlı bir kurul iken, ikinci yönetmelikte **bağımsız bir kurul** haline getirilmiştir.

Kurul 23.11.2018 tarihinde Yükseköğretim sistemindeki iç ve dış kalite güvencesi, yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından değerlendirilmesi, bağımsız dış değerlendirme ve akreditasyon kuruluşlarının tanınması ve yetkilendirilmesi ile Yükseköğretim Kalite Kurulu teşkilâtına, çalışma usullerine, yükseköğretim kurumlarındaki kalite komisyonu yapılanmalarına ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla “**Yükseköğretim Kalite**

---

<sup>1</sup> Performans sunulan hizmetlerin tutumluluk/ekonomiklik (gerekli olan kadar para harcanması), verimlilik (mevcut kaynaklardan en yüksek çıktının sağlanması) ve etkinlik (kurumsal amaçlara ulaşılması) açısından değerlendirilmesini içermektedir.

**Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğini**” kabul etmiştir. İlgili yönetmeliğin 18.maddesinde Yükseköğretim kurumları, kendi kurumlarında uygulanacak **iç ve dış kalite güvence sisteminin** oluşturulması ve işletilmesi ile kurumsal ve program iç ve dış değerlendirme süreçlerinin Kurul tarafından oluşturulacak uygulama esasları doğrultusunda yürütülmesini sağlamakla yükümlü olduğu ifade edilmiştir. Kurul, **Kalite Güvencesi Sistemini** yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerini planlama ve uygulama esaslarının tümünü kapsar şeklinde tanımlamıştır. **Kurul, Kalite Güvencesi Sisteminin temel prensiplerini;** Üniversite bünyesinde kalite güvencesi kültürünün yaygın hale getirilmesi, Üniversite bünyesindeki kalite güvencesi çalışmalarının üniversitenin ilan ettiği Kalite Politikası esaslarına dayanması, Üniversite içinde öğretim elemanlarının akademik konularda, idari personelin ise yönetsel konulardan kalite süreçlerini sahiplenmesi ve temel görevlerinden birisi olarak görmesi, Tüm faaliyetlerin planlanması, plana uygun olarak uygulanması, uygulama neticelerinin görülmesi için ölçme işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve ölçme neticelerine göre geliştirilmesi gereken alanlar tespit edilerek geliştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi, Üniversite içindeki tüm süreçlerin ilkeler ve görev tanımlarının yazılı hale getirilmesi ve yazıldığı gibi uygulanması olarak ortaya koymuştur.

Türk Yükseköğretim Kurumları içinde önemli bir yer edinmiş **Süleyman Demirel Üniversitesi** de Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın ve Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun Kalite Güvence Süreçlerini kısa sürede benimsemiştir. Her tercih bazı sonuçlar doğurur. Süleyman Demirel Üniversitesi kuruluşundan bu zamana değin Türk yükseköğretim kurumlarının öncü üniversitelerinden biri olmayı kendine öncelikli bir hedef olarak belirlemiştir. Üniversite hedeflerine ulaşma yolunda başta Kalite Güvence Sistemi olmak üzere kendini bir adım daha ileri götürecek pek çok yeniliğe ve değişime hazır hissettiği anlaşılmaktadır.

Süleyman Demirel Üniversitesi adını **“Ülkemizin ve demokrasimizin gelişmesine yaptığı hizmet ve katkıların bir göstergesi”** olarak memleketi Isparta olan Türkiye Cumhuriyetinin **9.Cumhurbaşkanı Süleyman DEMİREL**'den almış ve Türkiye Büyük Millet Meclisinin 03.07.1992 tarihinde almış olduğu kararla kurulmuştur. Süleyman Demirel ismi Süleyman Demirel Üniversitesi'nin **kimliğinin oluşmasında** önemli bir rol oynamıştır. Üniversite kurulduğu günden bu güne nicel ve nitel olarak büyümüş ve gelişmiştir.

---

"Isparta Üniversitesi Ek Madde 7. — Isparta'da **Isparta Üniversitesi** adıyla yeni bir üniversite kurulmuştur.

"Göller Üniversitesi\ Ek Madde 7. —Isparta'da **Göller Üniversitesi** adıyla yeni bir üniversite kurulmuştur.

Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına Görüşülmekte olan Kanun Tasarısının Ek 7 nci maddesinin başlığının aşağıdaki şekilde değiştirilmesini arz ve teklif ederiz. Necdet Yazıcı Zonguldak, Mehmet Gölhan Sakarya, Hasan Kılıç Ordu, Nevzat Ercan Sakarya, Alaettin Kurt Kocaeli, Abdülbaki Ataş Balıkesir.

"Süleyman Demirel Üniversitesi" Ek Madde 7. — Isparta'da "**Süleyman Demirel Üniversitesi**" adıyla yeni bir üniversite kurulmuştur. Gerekçe: **Ülkemizde 12 yıl Başbakanlık yapmış bulunan Sayın Süleyman Demirel'in adının, memleketi olan Isparta'da kurulan üniversiteye verilmesi, ülkemizin ve demokrasimizin gelişmesine yaptığı hizmet ve katkıların bir göstergesi olacaktır.** Başkan — Komisyon önergeye katılıyor mu? Plan ve Bütçe Komisyonu Sözcüsü Mahmut Öztürk (Aksaray)- Katılmıyoruz Sayın Başkan. Başkan-Hükümet?.. Milli Eğitim Bakanı Köksal Toptan (Zonguldak)- Katılıyoruz efendim. Önergeyi oylarınıza sunuyorum: Kabul edenler... Kabul etmeyenler... Önerge kabul edilmiştir. (DYP sıralarından alkışlar) Ek 7 nci maddeyi, kabul edilen değişiklik önergesiyle birlikte oylarınıza sunuyorum: Kabul edenler... Kabul etmeyenler... Kabul edilmiştir.

---

Üniversite, Kalite Güvence Süreçlerini en iyi şekilde yönetmek için Strateji Geliştirme Başkanlığı bünyesinde **Kalite Güvence Ofisini** kurmuştur. Ofisin temel görevleri, Yükseköğretim kurumlarında Kalite Güvence Sisteminin kurulmasına yönelik olarak yaşanan güncel gelişmeler doğrultusunda, sürecin daha etkin ve verimli yönetilmesi, planlı olarak izlenmesi ve raporlanması amacıyla kalite süreçlerinin tamamının organizasyonu, planlanması, izlenmesi ve raporlanması faaliyetlerini yürütmek olarak belirlenmiştir.



**Tablo:** Süleyman Demirel Üniversitesi'nin Kalite Güvencesi Sisteminin Oluşturulma Sürecindeki Ana Faaliyetleri (2015-2020)

Tarih	Faaliyetler
2015/2016/2017/2018/2019	SDÜ (Kurum) İç Değerlendirme Raporları
2016	Kalite Güvence Sistemi Kurulması ve Kalite Komisyonu Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönerge
2011-2015/ 2016-2020/2021-2025	SDÜ Stratejik Planları
2015/16/17/18/19/20/21	İdare Faaliyet Raporları
2016/17/18	Öğrenci Memnuniyeti Anketleri
2017, 2019	Akademik Personel Memnuniyet Anketi
2017,2019	İdari Personel Memnuniyet Anketi
2017	Şirket Çalışanları Memnuniyet Anketi
2018	Öğretim Elemanı ve Ders Değerlendirme Anketi
12.07.2017 Tarihli Senato Kararı İle	SDÜ Mezun Danışma Kurulu Oluşturulması
2017/18/19/20	Mezun Danışma Kurulu Toplantıları
2017	Araştırma Görevlileri Konseyi Toplantıları
	Rektörlük Makamına Kalite Güvencesi Sistemine Yönelik Yapılan Sunumlar ve Çalışmalar
Ekim 2017	SDÜ Kurumsal Geri Bildirim Raporu Sürecinde (Kurumsal Dış Değerlendirme Süreci) Gerçekleştirilen Faaliyetler
2019	Stratejik Plan İzleme Amaçlı Yönetici Anketi
2020	İzleme ve Yönlendirme Komisyonlarının Kurulması <ul style="list-style-type: none"> <li>o Araştırma İzleme ve Yönlendirme Komisyonu</li> <li>o Eğitim Öğretim İzleme ve Yönlendirme Komisyonu</li> <li>o Toplumsal Katkı İzleme ve Yönlendirme Komisyonu</li> <li>o Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu</li> <li>o Paydaşlar Kalite Ölçüm ve Değerlendirme Komisyonu</li> </ul>
	İş Dünyası Danışma Kurulu
	Kalite Komisyonu ve İzleme ve Yönlendirme Komisyonları Kalite Toplantıları
2020	Birim (Öğrenim Sağlanan Birimler) Bazlı Başarı Oranlarının Karşılaştırılması
2020	Birim ve Program Bazlı Not Dağılım Raporları
	Kalite Güvence Ofisi Toplantıları ve Bilgilendirme Çalışmaları

Süleyman Demirel Üniversitesi Kalite Güvencesi Sisteminin gerektirdiği süreçlere yönelik pek çok karar almış, alınan kararları aksiyona dönüştürmeyi başarmıştır. Alınan kararların ve faaliyetlerin birbiri ile ilişkilendirilmesinin tamamlanmasıyla sistemden ideal ölçülerde faydalanılacağı değerlendirilmektedir.

## 1. Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu

### 1.1. Komisyonun Kuruluş Süreci ve Çalışmalarına İlişkin Yasal Dayanaklar

Bu raporun hazırlanmasında temel dayanak yükseköğretim kurumları ve üst kuruluşlarına ilişkin, 2709 sayılı ve 18.10.1982 tarihli *T.C Anayasası*'nın değişikliğe uğramış şekliyle ilgili hükümleri, 2547 sayılı ve 4.11.1981 tarihli "*Yükseköğretim Kanunu*", 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı "*Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*", "*Süleyman Demirel Üniversitesi 2016-2020 Stratejik Planı*"<sup>2</sup> ile 2023 Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi Raporudur"<sup>3</sup>. Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu çalışmalarını Süleyman Demirel Üniversitesi'nin stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, üniversite politikaları ile uyumlu bir şekilde hazırlamaktadır. Raporda, 23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "*Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği*'nin" ilgili süreç, kapsam, görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin esasları dikkate alınmıştır. Bu bağlamda raporun hazırlanmasında ilgili yönetmeliğin öngördüğü "*Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu*" temel alınmıştır<sup>4</sup>.

Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu Raporları (YSİYKR), Üniversitemizin hazırlayacağı "*Süleyman Demirel Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporunun*" temelini oluşturmak ve üniversitemizin "*kalite değerlendirme sürecinde*" esas alınmak üzere hazırlanmaktadır.

Hazırlanan rapor, Süleyman Demirel Üniversitesi'nin Yükseköğretim Kalite Kurulu'na niteliksel ve niceliksel değerlendirme için sunacağı "**kalite raporuna**" temel teşkil edecektir. Üniversitemiz Kalite Komisyonunca, senato onayına sunulan çalışmalarda, eğitim-öğretim ve araştırma geliştirme faaliyetleri ile idari hizmetlerin değerlendirilmesi ve kalitesinin geliştirilmesi konularında Üniversitemizin yönetim sistemi kapsamında çalışmalar yapmak üzere, "Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu" oluşturulmuştur.

<sup>2</sup> <http://stratejikplan.sdu.edu.tr/tr/stratejik-planlar/sdu-stratejik-planlari-6614s.html> (Erişim:20.03.2017). Stratejik Planlama, "*bir yükseköğretim kurumunun, kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemek, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama ve ilgili performans göstergelerini sürekli izleme sürecini,*" ifade etmektedir.

<sup>3</sup> <http://stratejikplan.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/372/files/2023-14082015.pdf> (Erişim:20.03.2017).

<sup>4</sup>Yükseköğretim Kalite Kurulu, **Kurum İç Değerlendirme Hazırlama Kılavuzu**, Nisan, 2016.

<http://www.yok.gov.tr/documents/23233405/23540205/kurum+i%C3%A7%20de%C4%9Ferlendirme+rapor+ha z%C4%B1rlama+k%C4%B1lavuzu.pdf/133cab6f-f0aa-4ee0-ad48-0b0868a883ae> (Erişim:17.03.2017).

Bu kapsamda Yönetim İzleme ve Yönlendirme Komisyonu Süleyman Demirel Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının 22.01.2020 tarihli ve 75062684-060.99-E.12677 sayılı yazısı ile önerdiği ve Süleyman Demirel Üniversitesi Yönetim Kurulunun kararı ile 75062684-060.99-E.19303 sayılı ve “İzleme ve Yönlendirme Komisyonu Üyeliği” konulu 04.12.2020 tarihli görevlendirme yazısı ile birlikte aynı gün çalışmalarına başlamıştır<sup>5</sup>.

Üniversitemiz Strateji Geliştirme Başkanlığı Kalite Güvence Ofisinin 20.11.2020 tarihli ve E-18343706-060.99-157434 sayılı “Kalite Komisyonu ve İzleme ve Yönlendirme Faaliyetlerinin Düzenlenmesi” konulu yazısı ile “İzleme ve Yönlendirme Raporunun” içeriği ve süreleri belirlenmiştir. Üniversitemiz Kalite Güvencesi Sisteminin etkinliğinin artırılması çalışmaları kapsamında, 19.10.2020 tarihinde Kalite Komisyonu ile 5 (beş) İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun katılımı ile “Süleyman Demirel Üniversitesi Kalite Güvence Sistemi Genel Değerlendirme Toplantısı” düzenlenmiştir. Toplantıda tüm komisyon üyelerinin de önerileri alınarak Kalite Komisyonu üyelerinin ekipler halinde çalışacakları, doğrudan takip ve yönlendirme yapacakları “sorumluluk alanları” belirlenmesine karar verilmiştir. Bununla birlikte, izleme ve yönlendirme komisyonlarının gerçekleştirdikleri çalışmalar ile planladıkları çalışmaları da tüm üyeler ile paylaşılmıştır. Toplantı sonrasında Rektörlük makamı tarafından “İzleme ve Yönlendirme Komisyonlarının faaliyetleri genel ve özel izleme ve yönlendirme olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Her bir izleme ve yönlendirme komisyonu, genel izleme ve yönlendirme faaliyetleri kapsamında her yıl Ocak ve Temmuz ayında sorumlu olunan alanla ilgili olarak “İzleme ve Yönlendirme Raporu” hazırlayarak Rektörlüğe sunacaklardır. Hazırlanacak olan raporlar Üniversitemizde yürütülmekte olan iyi uygulamaları ve gelişmeye açık yönleri içermekle birlikte komisyonun önceliklerini de içerecektir. Temmuz ayında hazırlanacak olan rapor yılın ilk altı ayını, Ocak ayında hazırlanacak olan rapor ise bir önceki yılın tamamını kapsayacak şekilde hazırlanacaktır” kararı alınmıştır. Ayrıca Kalite Komisyonu üyelerinden oluşan ekiplere (Kanıt ve Kanıtlandırma, Kapsayıcılık ve Katılım, Paydaşlar ve Görüş Alma, İyileştirme, PUKO Dönüsü, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik) Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) hazırlığı sürecinde izleme ve yönlendirme komisyonlarının raporlarının kendi sorumluluk alanları açısından değerlendirmesi görevi de verilmiştir.

---

<sup>5</sup> Bu karar ile Kalite Güvencesi Sistemi Kurulması ve Kalite Komisyonu Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönerge'nin 13,15,17 ve 19'uncu maddelerinde değişiklik yapılarak izleme ve yönlendirme komisyonlarının üye sayısı 5 (beşe) düşürülmüştür. İlgili değişiklik sonrası bu komisyonlarda görev yapmakta olan üyelerin görevleri sona ermiş olup; komisyonlara yeni üyeler görevlendirilmiştir.

**Tablo:** Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonun Kuruluşu ve Çalışmalarına İlişkin Yasal Dayanaklar, İlgili Raporlar ve Kılavuzlar

Mevzuat Adı	Sayı ve Tarih Kabul Tarihi
Türkiye Cumhuriyeti Anayasası	2709 Sayılı 18.10.1982
Yükseköğretim Kanunu	2547 Sayılı 02.12.1987
2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun İlgili Hükümleri	
Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	5018 Sayılı 10.12.2003
Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği	29423 (Sayılı R.G) 23.07.2015 (Tarihli R.G)
Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) Hazırlama Kılavuzu	
Mevzuat Adı	Kabul Tarihi
SDU Kalite Güvence Sistemi Kurulması ve Kalite Komisyonu Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönerge	
SDU Kurumsal Geri Bildirim Raporu	2017
SDU İç Değerlendirme Raporu	2016
SDU Stratejik Planları	
SDU Performans Programları	
SDU İdare Faaliyet Raporları	
SDU Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu	

## 1.2. Komisyon Üyeleri

Süleyman Demirel Üniversitesi Kalite Güvencesi Sistemi kurulmasına yönelik çalışmalar kapsamında “Süleyman Demirel Üniversitesi Kalite Güvence Sistemi Kurulması ve Kalite Komisyonu Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönerge” hazırlanmış ve yürürlüğe konmuştur. İlgili yönergenin “Kalite Güvence Sisteminin Kurulması” başlıklı 11”inci maddesinde “Kalite güvence sistemi; araştırma, eğitim-öğretim, yönetim sistemi ve stratejik plan uygulama alanlarında” kurulacak dört izleme ve yönlendirme komisyonu oluşturulmuştur. Bu kapsamda 23.01.2020 tarih ve 773 toplantı sayılı Yönetim Kurulu toplantısının 12 nolu kararı ile **Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu** kurulmuş, biri başkan olmak üzere toplam beş üye görevlendirilmiştir (Tarih: 04.02.2020, Sayı: E.19303). Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyon üyeleri Rektör tarafından önerilen isimlerden Üniversite Yönetim Kurulunca biri komisyon başkanı olmak üzere belirlenen en fazla 5 akademik ve/veya idari personel ile oluşturulmaktadır.

**Tablo:** Yönetim İzleme ve Yönlendirme Komisyon Başkan ve Üyelerinin Listesi ve İletişim Bilgileri

Unvan, Ad, Soyad	E-Posta	Kurumsal Web Sayfası
Doç. Dr. Hüseyin Güçlü ÇİÇEK (Başkan)	huseyincicek@sdu.edu.tr	<a href="https://w3.sdu.edu.tr/personel/02822">https://w3.sdu.edu.tr/personel/02822</a>
Dr.Öğr.Üyesi Ahmet YILDIRIM (Üye)	ahmet.yildirim@sdu.edu.tr	<a href="https://w3.sdu.edu.tr/personel/08873">https://w3.sdu.edu.tr/personel/08873</a>
Dr. Öğr.Üyesi Oğuzhan ÇARIKÇI (Üye)	oguzhancaricki@sdu.edu.tr	<a href="https://w3.sdu.edu.tr/personel/03465">https://w3.sdu.edu.tr/personel/03465</a>
Dr.Öğr.Üyesi Halil İbrahim ÖZMEN (Üye)	halilozmen@sdu.edu.tr	<a href="https://w3.sdu.edu.tr/personel/02476">https://w3.sdu.edu.tr/personel/02476</a>
Dr. Öğr.Üyesi Özen AKÇAKANAT (Üye)	ozenakcakanat@sdu.edu.tr	<a href="https://w3.sdu.edu.tr/personel/04157">https://w3.sdu.edu.tr/personel/04157</a>

Komisyon üyeleri mali alanda ve insan kaynakları konularında yetkinlikleriyle öne çıkmaktadır. Üyeler aynı zamanda alanında farklı birimlerde uzman ve yönetici sıfatlarıyla başarılı bir kariyere sahiptirler. Uzun yıllar Süleyman Demirel Üniversitesinde akademik kariyerlerini sürdüren komisyon üyeleri Süleyman Demirel Üniversitesi ailesini, kültürünü ve iş yapma yöntemlerini çok iyi tanımaktadır. Komisyon üyelerinin özgeçmişlerine <https://kalite.sdu.edu.tr/tr/idari-kadro> adresinden ulaşılabilir.

### 1.3. Komisyonunun Görevleri ve Çalışma Prensipleri

Yönetim Sistemi aşamasında, yönetim/organizasyonel süreçleri ve faaliyetlerinin neler olduğunun anlatılması ve buna ilişkin değerlendirilmesinin yapılması beklenmektedir (KİDR Hazırlama Rehberi, 2019: 56-65). Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun Görevleri; Üniversite iç kontrol sistemi ve risk değerlendirmesine ilişkin çalışmalar yapmak, Üniversite idari teşkilatınca yürütülen faaliyetlere ilişkin çalışmalar yapmak, Üniversitenin insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimine ilişkin çalışmalar yapmak, Üniversitenin mali kaynakları ile taşınır ve taşınmaz kaynaklarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetler için etkili, ekonomik ve verimli kullanımına ilişkin çalışmalar yapmak, İdari personelin kurumsal çalışmalara katılımı ve memnuniyeti ile ilgili çalışmalar yapmak, Üniversite bilgi yönetim sistemi süreçlerinin tasarımı, takibini ve etkinliğine yönelik çalışmalarını yapmak, Üniversite faaliyetlerinin kamuoyu ile iç ve dış paydaşlara bilgilendirilmesine yönelik süreçlerin tasarlanması çalışmalarını yapmak, İç ve dış değerlendirme raporlarında yönetim sistemi ile ilgili ortaya çıkan ve iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarda çalışmalar yapmak, Yönetim sisteminin akreditasyonuna yönelik çalışmalar yapmak ve önerilerini Üniversite Yönetim Kuruluna sunmak görevlerini yürütmek, görev alanına yönelik olarak rehber hazırlamak, Üniversite Yönetim Kurulunun onayını alarak

yayımlamak, yürüttüğü görevlere ilişkin olarak yılda en az iki defa Üniversite Yönetim Kuruluna yazılı rapor vermektir.

Komisyununun gerçekleştirmiş olduğu toplantılarına, kararlarına, kalite süreçlerinde gerçekleştirdiği sunumlara ve hazırlamış olduğu raporlara Süleyman Demirel Üniversitesi Kalite Güvence Ofisi web sayfasından (<https://kalite.sdu.edu.tr/tr/>) dokümanlar sekmesine tıklayarak ulaşabilmektedir<sup>6</sup>. Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun uzantılı açık adresinden <https://kalite.sdu.edu.tr/tr/dokumanlar/yonetim-sistemi-izleme-ve-yonlendirme-komisyonu> hızlı bir şekilde erişilebilmektedir. Komisyon Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu Raporlarını ve çalışma notlarını Üniversitenin açık kaynaklarından, daire başkanlıklarından resim yazışmalardan elde edilen bilgilerden ve ilgili literatürün taranması ile hazırlamaktadır.

## **2. Yönetim Sistemleri Unsurlarının İyi Uygulamaları, Gelişmeye Açık Yönleri ve Komisyon Önerileri**

Yönetim Sistemleri İzleme ve Yönlendirme Komisyonu kendisine verilen görevler kapsamında izleme ve yönlendirme faaliyetlerini gerçekleştirirken Üniversite Üst Yönetiminin kabul ve onayından geçen **üst politika belgelerinden** (Stratejik Planlar, Senato ve Yönetim Kurulu Kararları vd.), **Üniversite içi birimlerin faaliyetlerinden** (Rektörlük, Genel Sekterlik, Daire Başkanlıkları, Merkez Müdürlükleri, Fakülteler vd.), **Üniversite dışı birimlerin raporlarından, görüş ve düşüncelerinden** elde edilen bilgi, belge ve faaliyetleri kanıt olarak değerlendirmiştir.

Süleyman Demirel Üniversitesi 2016-2020, 2021-2025 Stratejik Planlarının kapsam ve içeriğinde **sürdürülebilir kurumsal ve yönetsel kapasiteyi (kurumsallaşmayı)** sağlamaya belirlemiş olduğu misyon, vizyon, temel değerler, amaç ve hedefler, stratejiler ve politikalar çerçevesinde önem ve öncelik verdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda **yönetim sistemlerine** ilişkin önem ve önceliklerini somut hedeflere dönüştürme çabası içerisinde olduğu değerlendirilmekte ve 2016-2020, 2021-2025 Stratejik Planlarında aşağıda yer verilen noktalarında **yönetim sistemlerinin temel felsefe ve ilkelerine** doğrudan veya dolaylı yer verildiği görülmektedir.

---

6

## 2.1. Sürdürülebilir, Saydam, Hesap Verebilir ve Katılımcı Bir Yönetim Anlayışının Benimsenmesi

**Hesap Verebilirlik:** Kurumun saydamlık, cevap verebilirlik ve zorlama gücü prensipleri çerçevesinde bilgilerini yayınlaması sürecidir. **Saydamlık:** Kamu Kurumu tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin bilgisinin kamuoyu tarafından ulaşılabilirliğidir. Devletin faaliyetlerinin açık olması, faaliyetlerinin talep edenlerce görünür kılınmasıdır. Hesap vermeyi kolaylaştırmak, gücün kötüye kullanılmasının önüne geçmek amaçlanır. **Mali Saydamlık:** Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyunun zamanında bilgilendirilmesidir. Kamu mali raporlamasının açıklığı, güvenilirliği, sıklığı, yerindeliği (zamanlılığı) ve uygunluğudur. **Katılımcılık:** Paydaşların kendilerini ilgilendiren kararların alınma sürecinde yer almalarıdır. Paydaşların kurumun faaliyetlerine ilgisinin ve cesaretinin artırılması amaçlanır. Hedeflerin belirlenmesinde hizmetten yararlananların görüşlerine başvurulması (**katılım**) ideal yollardan biridir. **Çıktılar** (output), üretilen mal-hizmet miktarıdır. Kamu kesiminde çıktı üretmek bir hedef olabilir ancak çıktılar genelde temel hedef konumunda değildirler. Çıktılar toplumsal bir ihtiyacın giderilmesi diğer bir deyişle sosyal fayda sağlamak için üretilirler. Kamu kesiminde çıktılar, topluma sağladığı fayda düzeyine kısaca sonuç (outcome) ya da **kazanım** adı verilmektedir.

Bilim ve teknolojiyi üretmek önemli ancak bu üretimin toplumla paylaşılması çok daha önemlidir. Bu bölümde Süleyman Demirel Üniversitesinin, eğitim-öğretim programlarını ve araştırma-geliştirme faaliyetlerini de içerecek şekilde tüm faaliyetleri hakkındaki bilgileri açık, doğru, güncel ve kolay ulaşılabilir şekilde yayımlama ve kamuoyunu bilgilendirme süreçleri ele alınmaktadır. Ayrıca bölümde Üniversitenin yönetim ve idari kadroların verimliliğini ölçüp değerlendirebilen ve hesap verebilirliklerini sağlayan yaklaşımların varlığı ve etkinliği değerlendirilmiştir. Kanıtlar:

- ✓ Kamuoyunu bilgilendirme ile ilişkili olarak benimsenen kurumsal politikalar ve ilkeler
- ✓ Kamuoyu ile paylaşılan bilgiler ve bu bilgilerin paylaşım kanalları
- ✓ Paydaş katılımına ilişkin kanıtlar
- ✓ İç ve dış paydaşların kamuoyunu bilgilendirme durumuyla ilgili olarak memnuniyeti ve geri bildirimleri
- ✓ Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar (KİDR Hazırlama Rehberi, 2019: 56-65).
- ✓ Hesap verebilirlikle ilişkili olarak benimsenen kurumsal politikalar ve ilkeler
- ✓ Hesap vermeyi güvence altına alan mekanizmalar ve uygulama örnekleri
- ✓ Paydaş katılımına ilişkin kanıtlar
- ✓ İç ve dış paydaşların hesap verme yöntemleri konusundaki memnuniyeti ve geri bildirimleri

- ✓ Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar

## **K**anıt 1: 2016-202, 2021-2025 Stratejik Planları

**2016-2020 Stratejik Planın** en büyük avantajının üniversite üst yönetiminin plan öncesi, süresi ve sonrasında aynı yönetim dönemini kapsıyor olması olduğu ifade edilmiştir. Bu açıdan üst yönetimin stratejik amaç ve hedefleri benimsemesi ve somut çıktılara dönüştürmesi kolaylaşmıştır. Politikayı belirleme ve politikanın uygulama sürecinde aktif olarak görev alma imkânı yönetimin etkinliği, verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından bir avantaj sağlamıştır. Üniversite yönetiminin benimsediği ve belirlediği birinci strateji (STR A1) kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasına yönelik olarak, **saydam, hesap verebilir ve katılımcı bir yönetim anlayışını sürdürülebilir kılmak** olmuştur. Yönetimin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun ve On Birinci Kalkınma Planının (2019-2023) en önemli amaçlarından birini benimsemiş ve söz konusu temel prensipleri stratejik amaçlarına yansıtmış olduğu görülmektedir. Kamu mali yönetimin temel ilkelerini temel prensipler kabul ederek “saydam ve hesap verebilir olma, katılımcı bir yönetim anlayışı” benimsenmiştir. Üniversite saydam, hesap verebilir ve katılımcı bir yönetim anlayışını birincil amaç belirlemiş ve bu anlayışı politika belgelerinin temel ögesi yapmıştır. 2016-2019 Stratejik Planının pek çok kritik yerinde bu temel ilkelere/değerlere atıfta bulunduğu, ilkelerin benimsendiği ve kamuoyu nezdinde, içi ve dış paydaşlarda bir güven oluşturulduğu düşünülmektedir. Üniversite benimsemiş olduğu ilkeleri hayata geçirebilmek için (STR A1-H1-F1) bir yıl içinde tüm akademik ve idari birimlerde iş analizi konusunda eğitim vereceğini, plan dönemi sonuna kadar iş tanımlarını ve iş akışlarını belirleyeceğini (STR A1-H1-F1-G1) verilen eğitim ve eğitim verilen personel sayısını ve (STR A1-H1-F1-G2) belirlenen iş akışı sayısını (STR A1-H1-F1-G3) yapılan iş tanımı sayısını temel ölçütler kabul edeceğini beyan etmiştir. Kamu mali yönetimin temel prensiplerinin Üniversite tarafından somut hedeflere dönüştürülme çabası yönetimin gerçekçi yaklaşımının bir yansıması olduğu değerlendirilmektedir. Yönetim benimsediği ve ilan ettiği katılımcılık prensibini güçlendirmek ve bu hedefini somutlaştırmak için (STR A1-H3) 2016 yılı içerisinde öğretim üyeleri dışındaki öğretim elemanlarının ve öğrencilerin üniversite yönetiminde temsilini ve (STR A1-H3-F1) 2016 yılı içerisinde öğretim üyeleri dışındaki öğretim



elemanlarının ve öğrencilerin de üniversite senatosunda oy hakkı olmaksızın temsilini sağlayacağını beyan etmiş ve bu beyanını (STR A1-H3-F1-G1) öğretim üyeleri dışındaki öğretim elemanlarının ve öğrencilerin katıldığı toplantı sayısı ile ölçeceğini belirtmiştir. Katılımcılığa yönelik bu adımların üniversitenin kurumsallaşmasına doğrudan katkılar yapacağı değerlendirilmektedir. **Saydam, hesap verebilir ve katılımcı bir yönetim anlayışını sürdürülebilir kılmak amacıyla Yönetim son olarak** (STR A1-H4) 2016 yılı sonuna kadar akademik teşvik sistemini akademik faaliyetler temelinde tekrar düzenleyeceğini (STR A1-H4-F1) 2016 yılı sonuna kadar bilimsel araştırma projelerinde satın alma birimini kuracağını ortaya koymuş ve (STR A1-H4-F1-G1) bilimsel araştırma projelerinde yapılan satın alma sayısını (STR A1-H4-F1-G2) bilimsel araştırma projelerinde satın almayla yapılan harcamanın toplam harcama içindeki oranını temel ölçütler olarak kabul etmiştir.

**2021-2025 Stratejik Planında**, plan hazırlık sürecinde **katılımcılığın** ön planda tutulacağı ifade edilmiş, planın tüm birimler ve personel tarafından sahiplenilmesi adına harcama birimleri temsilcileriyle birlikte ortak akılla hareket edildiği dile getirilmiştir. Stratejik planlama sürecinin organizasyonu, yönetim kurulu üyelerinin yanında idari personel temsilcisi, araştırma görevlileri konseyi temsilcisi ve öğrenci konseyi temsilcisinin katılımıyla oluşturulan strateji geliştirme kurulu ile tüm harcama birimi temsilcilerinin katılımıyla oluşturulan stratejik planlama ekibi tarafından gerçekleştirilmiştir. Ekibin paydaş katılımının maksimum seviyede tutulması öngörülmüştür. Üniversite eğitim faaliyeti yönüyle “uyumlu ve katılımcı bir yönetim ile yeniliklere açık alınmasını” en güçlü yönlerinden biri olarak görmekte diğer taraftan öneri olarak “ulusal ve uluslararası eğitici ve öğrenci ortak katılımlı akademik faaliyetlerin yapılması” dile getirilmiştir. Üniversite sağlık ve spor faaliyetleri kapsamında da kültürel faaliyetlere katılımın sağlanmasını önemli görülen hususlar ve öneriler kapsamında değerlendirmektedir. Üniversite katılımcı yönetim anlayışını bir felsefe olarak kurum kültürünün önemli bir unsuru olarak görmekte ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmekte ve katılımını arttırmaya yönelik uygulamalara özen gösterdiğini belirtmektedir. Planda Üniversitenin karar alma mekanizmalarında iç paydaşların katılım oranının düşüklüğü ve katılıma olan isteksizlikleri bir sorun ve tehdit olarak tespit edilmiştir. Katılımcılığı sağlamaya yönelik yeni politikaların ve mekanizmaların oluşturulmasının gerekli olduğunun altı çizilmiştir. Katılımcı yönetim anlayışı adına gerçekleştirilen çalışmaların etkinliğinin artırılmasının önemine değinilmiştir. **2021-2025 Stratejik Planında saydamlık** olgusuna pek çok yerde değinilmiş, saydamlık ve hesap

verebilirliğin etkinliğinin artırılması bir fırsat olarak görülmüştür. Süleyman Demirel Üniversitesi **hesap verebilirlik** anlayışı içinde web sayfasından senato ve yönetim kurulu kararlarını yayınlamakta, pek çok bilgilendirme dokümanını kamuoyu ile paylaşmaktadır.

## **K** *anıt 2: Memnuniyet Anketlerinin Gerçekleştirilmesi*

Süleyman Demirel Üniversitesinin katılımcılığın güçlendirilmesine yönelik yapmış olduğu en önemli faaliyetlerden biri iç ve dış paydaşlarla düzenli aralıklarla gerçekleştirmekte olduğu “**memnuniyet anketleridir**”. Üniversite öğrenciler başta olmak üzere, akademik ve idari personel şirket çalışanlarının görüş ve düşüncelerini aldığı gözlenmektedir. Ancak anketlerin yorumlanması, değerlendirilmelerinin eksik ve yetersiz olduğu düşünülmektedir. Anketlerin amacına ulaşması için katılımcıların memnun olmadığı alanların bir politika belgesi olarak ortaya konulması ve hayata geçirilme süreçlerinin (planlamalarının) açık ve net bir şekilde ortaya belirlenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

## **K** *anıt 3: Araştırma Görevlileri Konseyi Temsilcisi, Öğrenci Temsilcisi, İdari*

*Birim Yöneticileri Temsilcisi, Fakülte ve Yüksekokul Sekreterleri Temsilciği Müesseselerinin Yaygınlaştırılması*

Üniversite kadrolarında yer alan araştırma görevlilerinin ihtiyaçlarının karşılanması ve haklarının gözetilmesi amacıyla Araştırma Görevlileri Konseyi kurulmuştur. Karar mekanizmalarını oluşturan kurul veya komisyona öğrenci temsilcisi, araştırma görevlileri konseyi temsilcisi, idari birim yöneticileri ile fakülte/yüksekokul sekterleri temsilcisinin doğal üye statüsüyle dâhil edilmiştir.

## **K** *anıt 4: İzleme ve Yönlendirme Komisyonlarının Kurulması (Yönetim Kurulu*

*Kararları)*

23.01.2020 tarih ve 773 toplantı sayılı Yönetim Kurulu toplantısının 12 nolu kararı ile **Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu** kurulmuş, biri başkan olmak üzere toplam beş üye görevlendirilmiştir. Yönetim sisteminin akreditasyonuna yönelik çalışmalar yapmak ve önerilerini Üniversite Yönetim Kuruluna sunmak görevlerini yürütür. Komisyon,

görev alanına yönelik olarak rehber hazırlar. Üniversite Yönetim Kurulunun onayını alarak yayımlar. Komisyon, yürüttüğü görevlere ilişkin olarak yılda en az iki defa Üniversite Yönetim Kuruluna yazılı rapor verir. Komisyonların yürüteceği bütün faaliyetler **sürdürülebilir, saydam, hesap verebilir** bir yönetim anlayışını doğrudan etkileyecektir. Özellikle Komisyonlar tarafından hazırlanacak raporların Üniversite Yönetim Kuruluna sunuluyor olması Komisyon kararlarına verilen önemi ortaya koymaktadır.

**K** *anıt 5: Senato ve Yönetim Kurulu Kararlarının Düzenli Olarak Kamuoyu ile Paylaşılması*

Hesap verilebilirliği sağlayan temel araçlardan biri şeffaflıktır. Süleyman Demirel Üniversitesi şeffaflığın bir göstergesi olarak **Senato ve Yönetim Kurulu Kararlarını** düzenli olarak web sayfasından yayınlamakta ve kamuoyuyla paylaşmaktadır.

**K** *anıt 6: YÖKAK Geri Bildirim Raporunun ve Paydaşların Görüşlerinin Dikkate Alınması*

28/07/2020 tarih ve 549 sayılı Senato kararı ile 28/06/2018 tarih ve 491/11 sayılı toplantı kararı ile kabul edilen “Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Yönergesi” yürürlükten kaldırılmasına; 16 Temmuz 2020 tarihli Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel araştırma Projeleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" değişikliği 2017 yılında üniversitemizde gerçekleştirilen **Yükseköğretim Kalite Kurulu Geri Bildirim Raporu ve Paydaşlarımızın görüşleri dikkate alınarak** gözden geçirilmiş ve iyileştirmeler yapılarak yeniden düzenlenen “Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Uygulama Yönergesi” taslağının birimden geldiği şekliyle kabulüne oy birliğiyle karar verilmiştir”. **Üniversite'nin Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından hazırlanan geri bildirim raporunu dikkate alarak çok kısa bir sürede ilgili düzenlemelere gittiği görülmektedir.**

## **K**anıt 7: SDÜ Kurumsal İletişim Uygulama ve Araştırma Merkezi

*Müdürlüğünün Üniversitenin Faaliyetlerinin Kamuoyu ile İç ve Dış Paydaşlara Bilgilendirmesine Yönelik Süreçlerin Tasarlanmasına İlişkin Görüş ve Düşünceleri (15.12.2020 Tarih ve E-50879351-060.99-167523 Sayılı Yazısı*

Komisyonumuz Üniversitemiz Kurumsal İletişim Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün “Üniversitenin faaliyetlerinin kamuoyu ile iç ve dış paydaşlara bilgilendirmesine yönelik süreçlerin tasarlanmasına ilişkin” bir önceki yılın tamamını kapsayacak şekilde (1 Ocak 2020 ile 31 Aralık 2020 aralığı için) yürütülmekte olan iyi uygulama örnekleri ile gelişmeye açık yönlerine ilişkin görüş ve düşüncelerine başvurmuştur. Müdürlük komisyonumuza cevaben iletmış olduğu yazısında “*Başbakanlık ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Eski Başkanlığı görevlerinde bulunmuş Sayın **Binali Yıldırım**’ın “**Fahri Doktora Töreni**” Konuşmasının kitaplaştırıldığı, Türkiye Cumhuriyeti’nin Son Başbakanı TBMM 28. Başkanı AK Parti İzmir Milletvekili Binali Yıldırım’a üniversitemizce 24 Şubat 2020 tarihinde sunulan “Fahri Doktora” payesinin anısına bir kitap hazırlandığı, Sayın Yıldırım’ın “Fahri Doktora Töreni” nde yaptığı konuşma içeriğinin yer aldığı kitap, önceki yıllarda üniversitemizin Fahri Doktora verdiği isimlerde olduğu gibi bu kapsamda kalıcı hale getirildiği, akabinde Milli Kütüphane, Külliye kütüphanesi başta olmak üzere tüm üniversite kütüphanelerine dağıtımı yapılırken Isparta yerelinde de birçok kurum ve kuruluşa gönderimi sağlandığı, **Covid-19 Pandemisine Yönelik Bilgilendirme Afişleri Hazırlandığı** Covid-19’un ortaya çıkmasıyla birlikte üniversitemizde alınan önlemlerin duyurulması, Covid-19’un ne olduğu, belirtileri ve tanısı, nasıl bulaştığı, kimlerin risk altında olduğu ve korunma yollarının ne olduğu konusunda bilgilendirme faaliyetleri yürütüldüğü, bu süreçte alınması gereken önlemler noktasında bilinçlenmeyi arttırmak amacıyla hazırlanan afişler tüm birimlere dağıtılarak personelin görmesi sağlandığı, aynı zamanda, yazılan haberler ve sosyal medya duyurularıyla birlikte personel ve kamuoyunun süreç hakkında bilgi edinmeleri ve gerekli önlemleri almaları noktasında katkıda bulunulduğu, **Covid-19 Pandemisine Karşı Web Portalının Faaliyete Geçirildiği** Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından teknik altyapısı hazırlanan ve içeriğinde koronavirüse karşı 14 kural, Duyurular, Akademik Çalışmalar, Üniversitemizde Yapılan ve Yapılmakta Olan İşlemler (Uzaktan Eğitim Faaliyetleri, Ar-Ge faaliyetleri, Webinarlar, Topluma Hizmet Uygulamaları, Yayınlar v.b.) gibi bilgilendirici başlıkların yer aldığı Covid-19 Bilgi Portalına, üniversitemizce bu konuda yürütülen tüm faaliyetlerin ve projelerin paylaşımı gerçekleştirildiği, **Yeni Öğrenciler İçin Online***

**Oryantasyon Programı Yapıldığı** Üniversitemizde her yıl düzenlenen Oryantasyon etkinlikleri bu yıl, Covid-19 pandemisi nedeniyle online olarak gerçekleştirildiği, RATEM tarafından sağlanan teknik destekle Youtube platformundan gerçekleştirilen canlı yayın programının organizasyonu ise KİMER tarafından sağlandığı, SDÜ'nün öğrencilerine sunduğu imkânlar hakkında bilgi vermek amacıyla düzenlenen programda Üniversitemiz Rektörü Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI, açılış konuşmasının gerçekleştirildiği, akabinde Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dökümanasyon Daire Başkanlığı, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü'nün temsilcileri tarafından bilgilendirme sunumunun yapıldığı programa 2 binden fazla öğrenci canlı olarak katılımın sağlandığı, **Tüm Personele Doğum Günü Kutlama Mesajı Gönderiminin** gerçekleştirildiği Kurum içi halkla ilişkiler faaliyeti kapsamında personelin motivasyonunu arttırmaya yönelik katkı sunmak amacıyla tüm personele SMS yoluyla doğum günü mesajı gönderimi devam ettiği, **Şehitlerimizin ve Gazilerimizin Unutulmadığı** Devletimizin varlığına, vatanımızın ve milletimizin bölünmez birliğine yönelik her türden saldırının önüne kalkan olabilmek ve vatan topraklarında güvenle yaşayabilmemiz adına şehit düşen ve gazi olan Ispartalı tüm şehit aileleri ve gazilerimizin yanlarında olduğumuzun belgelendiği, bu doğrultuda kendilerine saygı ve minnet duygularımızı sunabilmek adına oluşturulan anı belgeleri, şehit yakınları ve gazilerimize ulaştırıldı. Belgelerin bazıları görevli hocalarımız aracılığıyla elden teslim edilirken, bazıları ise pandemiden dolayı posta yoluyla gönderildiği, **Kampüs Gezilerinin** düzenlendiği Isparta'daki kurum ve kuruluş temsilcileriyle işbirliği ve dayanışmayı arttırmak amacıyla 2019 yılı itibariyle faaliyete geçirilen 'Üniversite- Kent Bütünleşmesi Projesi' kapsamında, pandemiye kadar olan süreçte birçok kurum ve kuruluş temsilcisi üniversitemizde ağırlanarak çeşitli birimler gezdirildiği, Eğitimciler, Dernekler, STK'lar, Muhtarlar, İl Genel Meclisi, Esnaf ve Kulüplerin yer aldığı 17 kuruluş ve toplamda yaklaşık 300 kişi proje kapsamında üniversitemizi ziyaret ettiği, Doğu Yemekhane, YETEM, Teknokent, Kütüphane, Sucul Canlılar Müzesi, Spor tesisleri, Çalgı Belgeliği ve Ratem gibi birimlerin gezdirildiği proje çerçevesinde katılımcılar, üniversitemizin sunduğu imkanlar ve yapılan çalışmalar konusunda bilgilendirildiği, **Isparta'nın Tarihi ve Doğal Güzelliklerini 'Keşif Isparta Projesi'** İle Tanıtıldığı Isparta'nın tarihi, coğrafi ve doğal güzelliklerini öğrencilere yakından tanıtmaya yönelik hazırlanan ve her yıl belirli dönemler içerisinde sürdürülen 'Keşif Isparta Projesi'ne bu yıl pandemi nedeniyle ara verildiği, 2016 yılında başlanan projeye Kovada, Eğirdir, Pisidia Antik Kenti başta olmak üzere Isparta'nın birçok kültürel değeri ve uygarlık eserleri bu proje kapsamında öğrencilere tanıtıldığı, güz döneminde Ekim-Kasım ayları,

bahar döneminde ise Nisan-Mayıs aylarında, önceden belirlenen 8 güzergâha yapılan gezi faaliyetlerine her yıl ortalama 700 öğrenci katılırken; projeye pandemi sonrası, önümüzdeki dönemlerde de devam edilmesi planlandığı, **Webinarlar Bilim Tv Youtube Platformundan Yayınları ile** Koronavirüs pandemisine karşı alınan önlemler doğrultusunda Mart ayında başlayan uzaktan öğretim sürecinde üniversitemiz bünyesinde yapılan tüm toplantı ve etkinlikler dijital ortama taşınmış ve çevrimiçi olarak gerçekleştirildiği, Üniversitemiz fakülteleri ve birimleri tarafından birçok akademik içerikli etkinlik, canlı yayınlar, canlı söyleşiler ve online seminerler gerçekleştirildiği ve bu etkinlikler Zoom, Microsoft Teams, Instagram, Adobe Connect ve Youtube gibi dijital platformlar üzerinden yayınlandığı, bu süreçte Ratem ve Kimer ortaklığında düzenlenen çeşitli webinar etkinliklerinin duyuruları sosyal medyadan paylaşılırken bunların bir kısmı haber yapılarak kamuoyuyla paylaşıldığı, birçok webinar kaydı ise, uzun süre izlenebilir olması amacıyla Bilim Tv youtube hesabından yayınlandığı, **Oryantasyon Broşürleri Tüm Öğrenciler İçin Online Hazırladığı** SDÜ'yü tercih eden öğrencilerimiz için; üniversitenin işleyişi, akademinin dışında faaliyet gösteren birimler, yerleşkeler ve öğrencilerin faydalanabilecekleri alanlar ile ilgili bilgileri paylaşmak amacıyla hazırlanan oryantasyon broşürü, pandemi nedeniyle öğrencilere online olarak aktarıldığı, İçeriğinde; Akademi Sosyal Yaşam Merkezi, Engelsiz SDÜ Birimi, SDUKKAN, TÖMER, Uzaktan Eğitim Sistemi, Müzelerimiz gibi birçok birimimizin bilgilerinin eklenerek revize edildiği Oryantasyon broşürü bu sayede daha donanımlı hale getirildiği, **Oryantasyon Broşürleri Tüm Öğrenciler İçin Online Hazırladığı** SDÜ'yü tercih eden öğrencilerimiz için; üniversitenin işleyişi, akademinin dışında faaliyet gösteren birimler, yerleşkeler ve öğrencilerin faydalanabilecekleri alanlar ile ilgili bilgileri paylaşmak amacıyla hazırlanan oryantasyon broşürü, pandemi nedeniyle öğrencilere online olarak aktarıldığı, içeriğinde; Akademi Sosyal Yaşam Merkezi, Engelsiz SDÜ Birimi, SDUKKAN, TÖMER, Uzaktan Eğitim Sistemi, Müzelerimiz gibi birçok birimimizin bilgilerinin eklenerek revize edildiği Oryantasyon broşürü bu sayede daha donanımlı hale getirildiği, **Sosyal Medyanın Aktif Olarak Kullanıldığı** Üniversitemizin yaptığı faaliyetlerin ve çalışmaların paydaşlara duyurulması amacıyla sosyal medya aktif şekilde kullanıldığı, Covid pandemisi nedeniyle uzakta olan öğrencilerimizin aidiyet duygusunu geliştirmek için her türlü bilgilendirme içeriklerinin paylaşımı yapıldı. Birçok haber ve duyurunun paylaşımının yanı sıra öğrencilerimizle etkileşimi arttırmaya yönelik de çeşitli projeler oluşturulduğu, **SDÜ Yayınlarına Teknik Destek Verildiği**, binlerce yıldır birçok uygarlığın zengin bir miras bırakarak tarih sahnesinden çekildiği bu coğrafyada ulusal ve evrensel kültürün tanıkları olan tarihsel değerlerimizi anlamak ve geleceğe aktarmanın bilincinde olan üniversitemiz, bu

*doğrultuda projelerini sürdürdüğü, kültürel mirasımıza sahip çıkmayı her zaman bir görev olarak üstlenen; kültür, bilim, sanat ve spor alanlarında adından söz ettiren SDÜ, bu bilinçle projelerini hayata geçirmeye devam ettiği, bu amaçla, önceki yıllarda çıkarılan kitap ve dergi yayınlarında olduğu gibi bu yıl yayımlanan ve yayımlanacak olan 'Isparta Çevresi Yörük Kültürü, Isparta'da Kerpiç ve Yaşam, Isparta'nın Somut Olmayan Kültürel Mirası kitaplarına da tasarım ve teknik destek noktasında katkı verildiği" ifade edilmiştir.*

**K***anıt 8: İdari Faaliyet Raporları, Performans Programı, Kurumsal Durum Beklentileri Raporu vd. Raporlar*

Üniversite tarafından hazırlanan pek çok rapor (Stratejik Plan vb.) doğrudan ve dolaylı olarak kamuoyunu bilgilendirilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca Üniversite personeline e-posta yoluyla ilgili raporlar iletilmekte, personelin görüş ve önerileri alınmakta ve bilgilendirilmesi sağlanmaktadır.

**K***anıt 9: Katılımcılığın ve Hesap Verebilirliğin Sağlanması Sürecinde Sosyal Medya'nın Aktif Kullanımı*

Süleyman Demirel Üniversitesi sosyal medya hesaplarında oldukça aktif bir şekilde yer almaktadır. Sosyal medya hesapları özellikle pandemi sürecinde öğrencilerle gerçekleştirilen iletişime ve bilgilendirmeye değerli katkılar sağlamıştır.

**K***anıt 10: SDÜ Radyo Televizyon Uygulama ve Araştırma Merkezinin Faaliyetleri*

Süleyman Demirel Üniversitesi 1998 yılından bu zamana Bilim TV, 2018 yılından bu zamana değin de radyo faaliyetlerini sürdürmektedir. Her iki uygulamanın da Üniversite öğrencilerinin aktif katılımı ile gerçekleştirilmesi, sosyal medya hesaplarından Isparta ve çevre kamuoyunun geri dönüşlerinin sağlanması, haber/bilgilendirme programları ile toplumun aydınlatılması amaçlarına hizmet ettiği değerlendirilmektedir. Bilim TV'nin zaman zaman canlı programlarla faaliyetlerini gerçekleştirdiği özellikle pandemi sürecinde internet

üzerinden gerçekleştirilen etkinliklerin (webinarların) bu kapsamda yayınlandığı gözlenmiştir. Merkez ayrıca bölgesinin tanıtımında hazırladığı belgesellerle (Lavanta belgeseli, Gagavuzlar belgeseli vb.) değerli katkılar sağladığı anlaşılmaktadır.

## **K** *anıt 11: Sosyal Medyanın Aktif Kullanımı*

Üniversite Kurumsal İletişim Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü aracılığıyla sosyal medya hesaplarını aktif olarak kullandığı gözlenmektedir. Bu faaliyetlerin, Üniversitenin yaptığı faaliyetlerin ve çalışmaların paydaşlara duyurulmasına katkı yaptığı, katılımcılığı güçlendirdiği, Covid pandemisi nedeniyle uzakta olan öğrencilerimizin aidiyet duygusunu geliştirdiği, haber ve duyurunun paylaşımının yanı sıra öğrencilerle etkileşimi arttırdığı anlaşılmaktadır. Sosyal medyanın Üniversite tarafından aktif kullanılması paydaşlarından daha fazla dönüş alma imkânı verecektir. Bu bağlamda aktif sosyal medya kullanımını iyi uygulama örnekleri olarak değerlendirilmektedir.

## **K** *anıt 12: Doğrudan Temin veya İhale Yoluyla Yapılacak Mal ve Hizmet*

*Alımlarının Birim Web Sayfalarından İlan Edilmesi, Elektronik İhaleye Geçiş ile Birlikte Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Gerçekleştirilmesi*

Üniversitenin tüm birimlerinin (Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı (SKS), Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAP), SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Müdürlüğü, Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü vd.), Kamu İhale Mevzuatlarını titizlikle uygulaması, her türlü mal ve hizmet alımlarının web sayfalarından ilan edilmesi şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından iyi uygulama örnekleri olarak değerlendirilmektedir. Açık ihale yönteminin benimsenmesi, sürecin Türkiye geneline yayılması, rekabet ortamının oluşturulması açısından önem taşımaktadır. Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü ile Araştırma ve Uygulama Hastanesinin elektronik ihale uygulaması yine bu kapsamda yeni ve başarılı uygulama örnekleri arasında yer almaktadır. Benzer şekilde elektronik ihale uygulaması da katılımı ve şeffaflığı arttıran önemli bir uygulamadır. Mal ve hizmet alımlarında üniversitenin tüm birimlerinin Kamu İhale Kurumunun Elektronik Kamu Alımları Platformunu (EKAP) ve Döner Sermaye Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (DMSİS) uygulamalarını titizlikle uyguladığı gözlenmekte, bu alımlarda pazarlık uygulamasının oldukça sınırlı uygulandığı anlaşılmaktadır. Üniversite Araştırma ve Uygulama Hastanesinin gerçekleştirdiği mal ve



hizmet alımlarında Sağlıkta Uygulama Tebliğini (SUT) ve Hastane Bilgi Yönetim Sistemini (HBYS), Döner Sermaye Muhasebe İşletim Sistemini (DMİS) titizlikle uyguladığı değerlendirilmektedir. Ancak diğer taraftan demirbaşların takibine yönelik barkod uygulamasında depo girişinde kontrolün sağlanmakla birlikte sahada aynı uygulamanın devam ettirilmediği tespit edilmiştir.

**K** *anıt 13: Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Biriminin Mal ve Hizmet Alımında Yapılan Değişiklikler*

Bilimsel faaliyetlerin desteklenmesi ve nitelik ve nicelik olarak yükseltilmesine yönelik Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) biriminin avans uygulamasını kaldırarak teklif usulüne geçmesi, rekabete açık bir ortamda yapılması hesap verebilirlik ve şeffaflık açısından da iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir.

**K** *anıt 14: SDÜ Bilgi Merkezinin Paydaşlara Yönelik Hizmetleri*

Süleyman Demirel Üniversitesi Bilgi Merkezi kapılarını tüm kullanıcılara, toplumun her kesimine açık bir şekilde tutmaktadır. Bu uygulama Üniversitenin paydaşları ile olan ilişkilerini güçlendirmede önemli bir faktördür. Kullanıcı olmayan paydaşların ödünç kitap alabilme hariç kütüphanenin her türlü hizmetinden faydalanabiliyor olması iyi uygulama örnekleri kapsamındadır. Ayrıca Bilgi Merkezinin uluslararası paydaşlarla ilişkileri de (kitap temini, kitap gönderimi vb.) bilginin paylaşılmasını en üst seviyeye çıkarmaktadır.

**K** *anıt 15: Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığının (SKS )Hizmet Alımlarında Öğrenci ve Personel Memnuniyetinin Dikkate Alması*

Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığının (SKS) kapalı devre olarak gerçekleştirdiği yemekhane hizmetlerinde öğrenci ve personel tercihlerinin ölçülmesi, menü planlaması, hangi menünün hangi yoğunlukta tercih edildiğinin belirlenmesi, iklim şartları, akademik takvim vb. değişkenlerle birlikte mal ve hizmet alımlarında Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı tarafından titizlikle dikkate alınmaktadır.

## **K** *anıt 16: Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığının (SKS) Pandemi Sürecinde*

*Personel Aidiyetini Sağlamaya Yönelik Uygulamaları ile Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetlerinin Online Olarak Gerçekleştirilmesi*

Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığının (SKS) pandemi sürecinde ulusal basına da konu olan uygulamasında, pandemiden etkilenen personelinin evine yemek dağıtımları gerçekleştirmesi bu süreçte Üniversitenin personelinin yalnız bırakmadığını göstermiştir. Başkanlığın bu uygulaması ile personelin Üniversiteye karşı aidiyeti artmıştır. Ayrıca Başkanlık bünyesinde yer alan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetleri ile süreçte online destek sağlaması Üniversitenin iyi uygulama örnekleri arasında yer almaktadır.

## **K** *anıt 17: Üniversitenin Öğrenci Memnuniyetini Yükseltme Amaçlı Sağlık Kültür*

*Spor Daire Başkanlığının (SKS) Vize ve Final Süreçlerinde 24 Saat Çorba Dağıtım Uygulaması ile Öğrenci Televizyonu Uygulaması*

Yoğun sınav temposunda uzun saatler boyunca ders çalışmak durumunda olan öğrencilere çorba dağıtımını uygulaması öğrenciler tarafından memnuniyetle karşılanmaktadır. Ayrıca Üniversitenin öğrencilerin kendilerini özgürce gerçekleştirebilmeleri, özgün kurularını tasarlayabilmeleri amacıyla pek çok sosyal medya uygulamaları öğrenci toplulukları destekleri kapsamında desteklenmektedir.

## **K** *anıt 18: SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Kalite Yönetim Biriminin*

*Faaliyetleri ve İyi Uygulamaları*

SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Kalite Yönetim Biriminin hasta ve çalışan güvenliğini esas alarak faaliyetlerini sürdürdüğü gözlenmektedir. Kalite yönetim biriminin kalite süreçleri bölüm kalite sorumluları ve hasta hakları birimi tarafından desteklenmektedir. Her bölümün/birimin farklı kalite standartlarına sahip olması hastanenin çok farklı alanlarda kalite faaliyetlerini sürdürmesini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Çalışan Hakları Dairesi

Başkanlığının yayımlamakta ve uygulamakta olduğu “Sağlıkta Kalite Standartları (SKS) Hastane Setini” ve Sağlıkta Kalitenin Geliştirilmesi ve Değerlendirilmesine Dair Yönetmelik” titizlikle hayata geçirdiği anlaşılmaktadır. Hastane 2017 ve 2018 yıllarında almış olduğu 95’lik puanıyla oldukça başarılı bir performans sergilediği değerlendirilmektedir. Bakanlık tarafından standartları belirlenmiş düzenli olarak gerçekleştirilen hasta (anketleri), mail yoluyla ve şikâyet kutuları aracılığıyla toplanan geri bildirimler ve bu bildirimlerin sonuçlarının hastane üst yönetimi tarafından tartışılarak gereklerinin yerine getirilmesi Üniversite Araştırma ve Uygulama Hastanesinin başarılı uygulamalarıdır. Hastane bünyesinde faaliyet gösteren Hasta Hakları Biriminin bu süreçte Kalite Yönetim Birimi ile koordineli çalıştığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan bu iyi uygulamalarına rağmen hastanenin henüz akredite olmadığı görülmüştür.

**K** *anıt 19: SDÜ Sosyal Tesislerinin Başarılı Uygulamalar: İstihdam, Sağlama, Kaliteli ve Hesaplı Hizmet Sunumu, Üniversiteye Mali Kaynak Transferi, Mezun Aidiyetinin Güçlendirilmesi*

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Tesisleri taş kafe, market işletmeciliği (tıp fakültesi), SDÜKKAN (bu ürünlerin tasarımı KİMER, satışı ise sosyal tesisler aracılığıyla gerçekleştirilmekte aynı zamanda Güzel Sanatlar Fakültesinden destek alınmaktadır), zaman zaman müstecirlerin bıraktığı kantinler de öğrencilerin mağdur olmaması adına geçici olarak işletilmektedir. Bu tesislerin işletilmesindeki ana amaç öğrenci, personel ve mezunlara kaliteli ve uygun fiyatlı hizmet sunmaktır. Tesisler yaklaşık olarak 25 kişiye istihdam sağlamakta ve bu kişiler işçi statüsünde sigortalı olarak ve aynı zamanda öğrencilere de part-time iş olanağı sağlamaktadır. Tesisler karını Üniversiteye aktarmaktadır. Tesislerde herhangi vergi tahsili potansiyel olarak gerçekleştirilmektedir. Tesisler aynı zamanda Üniversite dışından gelen misafirlere de ev sahipliği yapmaktadır. Sosyal tesisler Sayıştay Başkanlığı’nın ve Hazine ve Maliye Bakanlığı’nın denetimine tabidir. Ayrıca Rektörlük makamı tarafından oluşturulan kendi denetleme kurulunca da denetlenmektedir.

## **K**anıt 20: SDÜ Konukevi Tesislerinin Başarılı Uygulamaları: Eğitim, İstihdam ve Paydaş Memnuniyeti

Üniversite tarafından işletilen konukevi döner sermaye bünyesinde faaliyet göstermektedir. Turizm işletmeciliği bölümünün eğitim amaçlı öğrencilerinin uygulama eğitimleri sürecinde konukevinden yararlanılmaktadır. Aynı zamanda konukevinde Üniversite misafirlerinin ağırlanması amaçlanmaktadır. Sürekli işçi kadrosunda yaklaşık 14 kişi istihdam edilerek ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır. Paydaşların da memnuniyetini kazanan tesislerin bu faaliyetleri başarılı uygulama örnekleri olarak değerlendirilmektedir.

**Komisyon Önerileri:** Ekim 2017 SDÜ Kurumsal Geri Bildirim Raporunda da yer aldığı şekliyle, komisyonumuzca katılımcılığın özellikle temsilcilik müessesesinin bütün birimlere yaygınlaştırılmasının alınacak kararların benimsenmesi ve uygulanmasının kolaylığı açısından daha etkin olacağı değerlendirilmektedir. Ekim 2017 SDÜ Kurumsal Geri Bildirim Raporunda “*Yönetimin Etkinliği ve Hesap Verebilirliği başlığı altında Kurum; kalite güvencesi sistemini, mevcut yönetim ve idari sistemini, yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve verimliliklerini ölçme ve izlemeye imkân tanıyacak şekilde tasarlama çalışmalarını sürdürdüğü, akademik ve idari personelin üniversitenin yönetim anlayışı ile ilgili görüşlerinin anketlerle ölçüldüğü ancak ölçüm sonucunda elde edilen bilgilere yönelik olarak iyileştirme ve geri bildirim verme mekanizmalarını henüz uygulamaya geçiremediğinin düşünüldüğü, kurumun akademik personele sağladığı kişisel ve mesleki gelişim programlarına benzer olanaklar ile teşvik ve ödülü idari personele de sağlaması motivasyonu, kuruma aidiyet duygusunu ve dayanışmayı artırarak kalite güvencesi sistemine olumlu katkı sağlayacağı*” ifade edilmiştir. Söz konusu eleştirilerin giderilmesi için (Benchmarking vb.) bilimsel yöntemlere ağırlık vererek Personel Daire Başkanlığı da içinde olacak şekilde bir model üzerinde çalışılabilir. Komisyonumuz aşağıda tablolarda yer alan KİDR Hazırlama Rehberinde yer verilen olgunluk düzeylerinin büyük ölçüde karşılandığını ancak sistemin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Süleyman Demirel Üniversitesi sürdürülebilir, saydam, hesap verebilir ve katılımcı bir yönetim anlayışını hayata geçirmeye yönelik pek çok mekanizmayı bünyesinde barındırmaktadır. Ancak bu yöntemlerin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik güçlü araçlara ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.

### ***Kamuoyunu Bilgilendirme (Olgunluk Düzeyi)***

1	2	3	4	5
Kurumun faaliyetlerine ilişkin kamuoyunu bilgilendirmek üzere tanımlı ilkeleri ve mekanizmaları bulunmamaktadır.	Kurum, faaliyetlerine ilişkin kamuoyunu bilgilendirmeyi ilkesel olarak benimsemek üzere bir politika tanımlamış, kamuoyunu bilgilendirme yöntem ve süreçlerini belirlemiştir. Ancak bu politika ve süreçler doğrultusunda yapılmış uygulamalar bulunmamaktadır veya uygulamalar tüm alanları kapsamamaktadır.	Kurumun kamuoyunu bilgilendirmek üzere belirlediği ilkeler ve süreçler doğrultusunda, tüm alanları kapsayan kamuoyunu bilgilendirme uygulamalarından bazı sonuçlar elde edilmiştir.  Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda kullanılmamaktadır.	Kurumun kamuoyunu bilgilendirme faaliyetlerine ilişkin bulgular izlenmekte, paydaş görüşleri alınmakta ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.	Kurumun kamuoyunu bilgilendirme faaliyetleri kurumsal amaçlar ve değerler doğrultusunda, sürdürülebilir ve olgunlaşmış uygulamalarla güvence altına alınmış ve kurumun tamamında benimsenmiştir; bu hususta kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

### ***Hesap Verme Yöntemleri (Olgunluk Düzeyi)***

1	2	3	4	5
Kurumun hesap verme yöntemleri ve mekanizmaları bulunmamaktadır.	Kurum hesap vermeyi ilkesel olarak benimsemiş, yöntem ve süreçlerini belirlemiştir. Ancak bu ilkeler ve süreçler doğrultusunda yapılmış uygulamalar bulunmamaktadır veya uygulamalar tüm alanları kapsamamaktadır.	Kurumun hesap vermek üzere benimsemiş olduğu ilkeler ve süreçler doğrultusunda yaptığı uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda kullanılmamaktadır.	Kurumun hesap verme faaliyetleri sonucunda elde edilen bulgular izlenmekte, paydaş görüşleri alınmakta ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.	Kurumun hesap verme ilkeleri, kurumsal amaçlar ve değerler doğrultusunda, sürdürülebilir ve olgunlaşmış uygulamalarla güvence altına alınmış ve kurumun tamamında benimsenmiştir; bu hususta kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

## 2.2. Üst Yönetiminin Planlama Süreçlerini Sahiplenmesi

Kurumun yönetim/organizasyonel süreçlerinin ve faaliyetlerinin neler olduğunun ele alınmakta ve buna ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır. Kanıtlar:

- ✓ Süreç yönetimi el kitabı
- ✓ Süreç yönetimi modeli ve uygulamaları, ilgili sistemler, yönetim mekanizmaları
- ✓ Süreçler ile yönetim modeli arasındaki ilişki
- ✓ Paydaş katılımına ilişkin kanıtlar
- ✓ Süreç performans göstergeleri, izleme sistemi ve sonuçların değerlendirilmesi örnekleri
- ✓ Süreç iyileştirmelerinin listesi
- ✓ Süreç değerlendirme raporları
- ✓ Paydaş katılımına ilişkin kanıtlar
- ✓ Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar (KİDR Hazırlama Rehberi, 2019: 56-65).

### **K**anıt 1: 2016-2020, 2021-2025 Stratejik Planları

2016-2020 Stratejik Planında Üniversite yönetim kademesinin etkin bir şekilde rol alması, planlama sürecine aktif katılımları yönetimin temel değerleri benimsemesinin yanında amaç ve hedeflere ulaşmayı da kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir. Özellikle stratejik planlama sürecinin pek çok aşamasında Üniversite yönetimi aktif bir rol üstlendiği görülmüştür. İç ve dış paydaşlar ile doğrudan ve dolaylı pek çok görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda toplantılar ve sunumlar yapılmıştır. Benzer şekilde 2021-2025 stratejik planında da Üniversite yönetiminin stratejik plan amaç ve hedeflerini sahipleneceği vurgusu yapılmıştır. Nitekim Üniversite yönetiminin politika oluşturma, strateji geliştirme, kalite süreçleri başta olmak üzere kurumu doğrudan veya dolaylı etkileyen her aşamada en üst düzeyde aktif olarak yer aldığı değerlendirilmektedir. Bu yönüyle üniversite personelinde motivasyon ve itici bir güç oluşturulduğu gözlenmektedir.

## **K**anıt 2: Kalite Güvence Sistemi Kapsamında Politika Belgelerinin Kabulü

(Senato Kararları)

**Süleyman Demirel Üniversitesi kalite süreçlerine yönelik kararlarını yönetim kademesinin en üst seviyesinde alarak kalite süreçlerini sahiplendiğini görülmektedir.** Senato 02.11.2020 tarihli toplantısında kalite güvence sistemi çalışmaları kapsamında “*kalite politika, araştırma politika, eğitim-öğretim politika, toplumsal katkı politika ve uluslararasılaşma politika belgelerini*” kabul etmiştir. Bu kapsamda “*öğrenme ve araştırma odaklı, çok yönlü, teknolojik, yenilikçi, dinamik ve çağdaş bir eğitim sistemi sunarak, eğitimde öğrenci ve akademisyenlerin hayat boyu ve yeni tip öğrenmesini destekleyeceğini; bölgesel, yerel, ulusal ve küresel anlamda insan ihtiyaçlarına çözüm üreteceğini; araştırma-geliştirme altyapısı ile bilime katkı sağlayacak teknolojik yatırımları gerçekleştireceğini; ulusal ve uluslararası projelerin niteliğini ve niceliğini arttıracığını; toplumun sağlık, spor, sosyal, kültürel, eğitim ve çevre alanında gelişimine katkı sağlayacağını; dezavantajlı gruplara yönelik hizmet ile toplumsal eşitliği gözeteceğini; başta yerel ve bölgesel sonra ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara yönelik, özellikle ilaç, sağlık, iyi yaşam, doğal ürün ve kozmetik sektöründe nitelikli çalışmalara öncülük edeceğini; öğrenci ve akademisyenlerin kaliteli eğitim ve araştırmanın yanında sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerine yönelik ihtiyaçlarını karşılamaya özen göstereceğini; tüm paydaşlarını süreçlerine dahil ederek, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim faaliyetlerini gerçekleştireceğini; öğrencilere mezun olduktan sonra da danışmanlık yapacağını ve söz hakkı vereceğini; kurumsal performansı gözeterek kurumun tüm birimlerinde kurumsal kalite kültürünü yerleştireceğini; toplumla paylaşmayı esas alarak yerel kültürel miras ve bölgesel hafızayı kayıt altına alacağını; bölgesinin ve kendinin tanınırlığını ulusal ve kültürel anlamda kaliteli eğitim ve araştırma altyapısı ile artıracığını*” kalite politikası olarak benimsemiştir.

## **K**anıt 4: İzleme ve Yönlendirme Komisyonlarının Kurulması ve Komisyonların

*Kararlarının Aktif Hale Getirilmesi (Senato ve Yönetim Kurulu Kararları)*

23.01.2020 tarih ve 773 sayılı Yönetim Kurulu toplantısının 12 nolu kararı ile **Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu** kurulmuş, biri başkan olmak üzere

toplam beş üye görevlendirilmiştir. Yönetim sisteminin akreditasyonuna yönelik çalışmalar yapmak ve önerilerini Üniversite Yönetim Kuruluna sunmak görevlerini yürütür. Komisyon, görev alanına yönelik olarak rehber hazırlar. Üniversite Yönetim Kurulunun onayını alarak yayımlar. Komisyon, yürüttüğü görevlere ilişkin olarak yılda en az iki defa Üniversite Yönetim Kuruluna yazılı rapor verir. Komisyonlar tarafından hazırlanacak raporların Üniversite Yönetim Kuruluna sunuluyor olması **Üniversite Yönetiminin Planlama Süreçlerini Sahiplenmesi** açısından önem taşımaktadır.

26.10.2020 tarih ve 558 sayılı Senato Kararı ile “*Süleyman Demirel Üniversitesi Öğretim Üyeliği Kadrolarına Başvurma, Atanma ve Yükseltme Kriterleri Yönergesi*” değişikliği teklifi; *Üniversitemiz Araştırma İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun* 09/05/2020 tarihli toplantısında alınan *Üniversite Araştırma Proje potansiyelinin artırılmasına yönelik kararları, değerlendirmeleri ve önerileri doğrultusunda güncellenerek kabulüne ve konunun Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına arzına oy birliğiyle karar verilmiştir*”. **Bu karar Üst Yönetimin Kalite Güvence Sistemi çerçevesinde oluşturulmuş Komisyonların görüş ve önerilerinin dikkate alındığını ve hayata geçirildiğinin açık bir göstergesidir.**

**K** *anıt 5: Üniversite Bünyesinde Kurulan Açık Erişim Komisyonu, Endeks*

*Komisyonu, E-DEB Projesi, Somut-Soyut Kültürel Miras Projesi, Anket Komisyonu gibi Çalışmalara Üst Yönetimin (Rektör, Rektör Yardımcısı) Doğrudan Katılımı*

**Komisyon Önerileri:** Komisyonumuz aşağıda tablolarda yer alan KİDR Hazırlama Rehberinde yer verilen olgunluk düzeylerinin büyük ölçüde karşılandığını ancak sistemin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.



### **Süreç Yönetimi (Olgunluk Düzeyi)**

1	2	3	4	5
Kurumda eğitim-öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemine ilişkin süreçler tanımlanmamıştır.	Kurumda eğitim-öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemine ilişkin süreçler tanımlanmıştır. Ancak uygulamalar bu süreçlerle uyumlu değildir veya tüm birimleri kapsamayan uygulamalar bulunmaktadır.	Kurumda tüm birimleri ve alanları kapsayacak şekilde tüm süreçler tanımlanmıştır ve tüm uygulamalar süreçler doğrultusunda uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Ancak süreç performans sonuçları izlenmemekte veya süreç performans sonuçları karar almalarda kullanılmamaktadır.	Kurumda tüm birimleri ve alanları kapsayacak şekilde yönetilen süreçler ilişkin sonuçlar, performans göstergeleriyle sistematik olarak izlenmekte, paydaşların görüşleri alınmakta ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda güncellemeler gerçekleştirilmektedir.	Kurumda stratejik hedeflerle uyumlu ve tüm alanları kapsayan süreç yönetim modeli sürdürülebilir ve olgunlaşmış uygulamalarla kurumun tamamında benimsemiş ve güvence altına alınmıştır; bu hususta kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

## 2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

*İnsan kaynakları yönetimi (İKY), çalışanların işe alınması, eğitilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve bu kişilerin çalışma ilişkileri, sağlık ve güvenlik ile eşitlik kaygılarıyla ilgilenme sürecidir (Dessler: 2019:3). Örgütün amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyduğu en değerli ve stratejik bir kaynak olan insan unsuru ile ilgilenen bir disiplindir (Gürbüz, 2017: 19). Üstün yetenekli işgörenleri Üniversite yönetimine kazandırabilmek ve onları motive ederek elde tutabilmek İKY'nin temel rolüdür (Gürbüz, 2017: 29).*

Üniversitelerin en önemli sermayesi nitelikli insan gücüdür. Süleyman Demirel Üniversitesi akademik ve idari personelin gerek işe başlangıç gerekse sonrasında insan kaynakları yönetiminin temel ilke ve prensiplerini esas almaktadır.

Bu bölümde Süleyman Demirel Üniversitesinin, insan kaynaklarını etkin ve verimli kullandığını güvence altına almak üzere bir yönetim sistemine sahip olup olmadığı araştırılmaktadır. Kanıtlar:

- ✓ İnsan kaynakları politikası ve hedefleri ve bunlara ilişkin uygulamalar
- ✓ İşe alımlarda idari kadroların gerekli yetkinliğe sahip olduğunu gösteren kanıtlar
- ✓ İdari personelin mevcut yeterliliklerinin beklenen görevlere uyumunun sağlanması ve gelişimine yönelik hizmet içi eğitim uygulamaları
- ✓ İdari personelin performansının değerlendirilmesinde kullanılan tanımlı süreçler
- ✓ İdari personele yönelik ödüllendirme mekanizmaları ve uygulama örnekleri
- ✓ Çalışan (akademik ve idari) memnuniyeti anketleri, uygulama sistematigi, anket sonuçları ve iyileştirme örnekleri
- ✓ Paydaş katılımına ilişkin kanıtlar
- ✓ Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar (KİDR Hazırlama Rehberi, 2019: 56-65).

### **K**anıt 1: 2016-2020, 2021-2025 Stratejik Planları

Üniversite üst politika belgelerinde (OVMP 2020-2022, 1.2.26; Yeni Ekonomi Planı, Temel Hedefler; Kadının Güçlenmesi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2018- 2023); Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014 – 2023) yer bulan insan kaynakları alanına öncelik vereceğini politika ve strateji belgelerinde beyan etmiştir. 2018 yılı Mayıs ayında yayımlanan 7141 sayılı

kanunla Üniversiteye bağlı bazı birimlerin yeni kurulan Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesine bağlanmasıyla personel sayısında önemli bir düşüş meydana gelmiştir. 2020 yılı itibarıyla Süleyman Demirel Üniversitesi 1842 akademik ve 1474 idari personeli bünyesinde barındırmaktadır. Üniversite kurumsallaşmanın en önemli unsurlarından birini oluşturan insan kaynağına yönelik önemli planlama adımlarını politika ve strateji belgelerinde ilan etmiştir. Bu kapsamda 2016-2020 Stratejik Planında yer verilen (STR A1-H2) iki yıl içinde insan kaynaklarını etkin bir şekilde planlamak ve mevcut insan kaynağını verimli bir şekilde harekete geçirmek (STR A1-H2-F1) iki yıl içinde; akademik ve idari personelin uzmanlık alanlarını belirleyerek birimler bazında insan kaynakları planlaması yapmak, bu uzmanlıkların aktif değerlendirilebilmesi için Akademik Bilgi Sistemini (ABS) revize etmek ve Personel Bilgi Sistemini (PBS) kurmak Üniversitenin insan kaynaklarının etkinliği ve verimliliği için temel hedefleridir. Bu süreçte Akademik Bilgi Sistemini (ABS) revize etmek ve Personel Bilgi Sistemini (PBS) kurmak başlıca somut hedefleridir. Üniversite yönetiminin insan kaynaklarının etkinliğini ve verimliliğini öncelikli bir konu olarak gördüğü anlaşılmaktadır. 2021-2025 Stratejik Plan içeriğinde “araştırma faaliyetlerinde insan kaynakları eksikliğine, yönetim bilişim sistemlerinin insan kaynaklarının sağlanmasının maliyet sorunu, kurumsal kapasite sorunu olarak dijitalleşme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için insan kaynaklarının yetersiz ve var olanların da etkin kullanılmadığı, bölgede gerçekleştirilmesi planlanan sosyal sorumluluk projeler için paydaşların beklentilerini karşılayacak faaliyetlere ilişkin insan kaynakları ve mali yetersizliklerin varlığı” dikkat çekilen hususlar olmuştur.

## **K** *anıt 2: Senato Kararları*

Süleyman Demirel Üniversitesi insan kaynakları yönetimine ilişkin kararlarını yönetim kademesinin en üst seviyesinde alarak kalite süreçlerini sahiplendiğini görülmektedir. Senato 02.11.2020 tarihli toplantısında kalite güvence sistemi çalışmaları kapsamında “*öğrenme ve araştırma odaklı, çok yönlü, teknolojik, yenilikçi, dinamik ve çağdaş bir eğitim sistemi sunarak, eğitimde öğrenci ve akademisyenlerin hayat boyu ve yeni tip öğrenmesini destekleyeceğini; bölgesel, yerel, ulusal ve küresel anlamda insan ihtiyaçlarına çözüm üreteceğini*” kalite politikası olarak benimsemiştir.

## **K**anıt 3: SDÜ Personel Daire Başkanlığı Eğitim ve Planlama Şube

*Müdürlüğünün “İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Yürütülmekte Olan Çalışmalar İle İdari Personelin Kurumsal Çalışmalara Katılımı ve Memnuniyeti” Yürütülmekte Olan İyi Uygulama Örnekleri ile Gelişmeye Açık Yönlerine İlişkin Görüş ve Düşüncelerini (16.12.2020 Tarih ve E-47761668-060.01-167797 Sayılı Yazısı)*

Komisyonumuz Üniversitemiz Personel Daire Başkanlığının “*insan kaynakları yönetimine ilişkin yürütülmekte olan çalışmalar ile idari personelin kurumsal çalışmalara katılımı ve memnuniyetine*” hakkında bir önceki yılın tamamını kapsayacak şekilde (1 Ocak 2020 ile 31 Aralık 2020 aralığı için) yürütülmekte olan iyi uygulama örnekleri ile gelişmeye açık yönlerine ilişkin görüş ve düşüncelerine başvurmuştur. Başkanlık komisyonumuza cevaben ilemiş olduğu yazısında, Eğitim ve Planlama Şube Müdürlüğü ile Atama ve Özlük Şube Müdürlüğünün yürütmekte olduğu iyi uygulama örnekleri ile gelişmeye açık yönlerine yer vermiştir.

Buna göre Başkanlık, “İnsan Kaynakları Yönetiminin bir birimi olan Atama ve Özlük Şubesi Üniversitemiz Akademik ve İdari personelin işe alım - yerleştirme ve öğretim üyeliğine yükseltme sürecine kadar tüm insan kaynakları süreçlerini kapsamaktadır. Bu iş ve işlemler 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 657sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu vb. Kanunlar ile onlara bağlı yönetmelikler ve üniversitemizce kabul edilen yönerge ve usul ve esaslar ile yönetilmektedir. Üniversitede istihdam edilen akademik personel; 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile bu kanuna dayalı olarak çıkarılan Öğretim Üyeliğine Yükseltme Ve Atama Yönetmeliği ile öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanı kadrolarına yapılacak atamalarda uygulanacak merkezi sınav ve giriş sınavlarına ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik ile Süleyman Demirel Üniversitesi Öğretim Üyeliği Kadrolarına Başvurma, Atama ve Yükseltme Kriterlerine İlişkin Yönerge çerçevesinde atama yapılmaktadır. Ataması yapılan akademik personelin özlük hakları 2914 sayılı Kanun gereğince karşılanmaktadır. Akademik personelin işe alımı yukarıda belirtilen Kanun, Yönetmelik ve Yönerge dikkate alınarak yapılmaktadır. Akademik görevlendirme işlemleri ise, Yurtiçinde ve Yurtdışında Görevlendirmelerde Uygulacak Usul ve Esaslar hakkındaki Yönetmelik ile yapılmaktadır. Üniversiteye alınan idari personel KPSS aracılığıyla ve öğrenim durumları dikkate alınarak açıktan, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun ilgili maddeleri gereğince naklen (özgeçmişleri üniversite iş tecrübesi

bazen de lisans mezunu olmasına öncelik verilerek) veya yeniden (istifa edip belirli yasal süre dolunca) atama işlemlerine istinaden alınmaktadır. Naklen veya yeniden atanma talebinde bulunan memurların daha önce görev yaptığı birimleri gösterir hizmet belgesi ve özgeçmiş bilgileri incelenmektedir. Bu belgelere göre üniversitenin ihtiyaç duyduğu alanda tecrübesi olan personel tespit edilmekte ve başvuruda bulunan personel ile bazen yüzü yüze görüşme yapılmaktadır. Uygun bulunanların kurumlarından muvafakat istenmektedir. Üniversitede idari ve destek hizmetleri sunan birimlerde görev alan personelle ilgili yapılan atamalarda yapılacak iş ile işi yapacak olan personelin uyumu da gözetilmektedir. Üniversitemizin Akademik personel ihtiyacı Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Norm Kadrolarının Belirlenmesine Ve Kullanılmasına İlişkin Yönetmelik kapsamında yapılmakta ve ihtiyaç olan birimlere akademik personel alımı ilanı verilerek akademik personel alımı gerçekleştirilmektedir. Üniversitemiz Park Bahçe işlerince yürütülen çevre düzenlemesi bakımı gibi hizmetlerinin yürütüldüğü Üniversitemiz Yapı İşleri Daire Başkanlığı tarafından alımı yapılan geçici işçi alımı İş ve İşçi Bulma Kurumu aracılığı ile 3 er aylık periyodik dönemler halinde işçi alımı da yapılmaktadır. Yukarıda açıklana mevzuatlar kapsamında Üniversitemizde çalışan ya da üniversitemiz adına diğer birimlerin iş akışlarına katkı sağlamak ve kayıtlarımıza ilişkilendirilen personelin verilerine bilgisayar ortamında ulaşım sağlanması iş ve işlemlerin kayıt altına alınması ve insan gücünü minimum seviyede tutmak amacıyla Başkanlığımızın personeli koordinatörlüğünde **Personel Bilgi Sistemi (PBS)** kurulmuş akademik-idari-sürekli işçi- yabancı uyruklu vb. personelin özlük işlerinin takibi ve raporlama verilerinin sağlıklı istatistiki bilgilerin alımının kolaylık sağlanması amacıyla hizmete sunulmuştur. PBS sistemi;

PBS sistemine internet ortamında ve mobil uygulamada sdu.edu.tr uzantısı bulunan personel tarafından giriş yapılabilmektedir. Akademik personelin öğrenimi, hizmet cetveli, yıllık izin, görevlendirme talepleri ile akademik personel ORCID girişlerin hepsi PBS sistemi üzerinden yapılmaktadır. Akademik (Lisansüstü eğitim yapmak üzere görevlendirilen personelde dahil) idari personelin atama kararname hazırlanması, görev süresi uzatılması, görevlendirme talepleri PBS üzerinden yapılarak personelin taleplerinin dönüşü yapılmaktadır. Göreve başlatma ayrılma işlemleri birimlerimizde yetkilendirilen personel tarafından PBS yapılmaktadır. PBS tarafından göreve başlayan personel Üniversitemizin tüm birimlerinde Üniversitemizin personeli olduğu herhangi bir evraka (Üniversite kimliği henüz oluşturulmadan) ihtiyaç duymadan T.C. Kimlik Numarasını veya Kurum Sicil Numarasını söylemesi halinde Üniversitemizin tüm birimlerinden (yemekhane, kütüphane vb.) hizmetlerinden hemen yararlanmaya başlaması sağlanmaktadır. 2020 yılı içerisinde

Üniversitemiz birimlerine 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında sürekli işçi alımı **ilk defa** Bilgi İşlem Daire Başkanlığının kontrolü doğrultusunda **Personel Başvuru Sistemi** oluşturulmuş, başvurular on-line olarak <https://ikbasvuru.sdu.edu.tr> adresinden personel alımı gerçekleştirilmiştir. Atamaya hak kazanan personelin PBS kayıtlarımıza kayıt işlemleri yapılarak kurum kayıt sicil numaraları oluşturulmuştur. PBS sistemi Üniversitemiz birimlerinde çalışan akademik-idari personeline her türlü erişimine kolaylık getirmiştir. Başkanlığımız atama ve özlük şubesinde yukarıda bahsedilen mevzuat hükümlerine istinaden alımı yapılan özlük işlerinin takibi ve raporlama işlemleri için kullanımda bulunan PBS sistemi geliştirilmeye çalışılacak olup akademik personel alımı için on-line başvuru işleminin yapılması sağlanması düşünülmektedir. Akademik personelin Bilimsel yayınlarının Kütüphanemiz hizmetleri ile entegre edilmesi sağlanacak bir durum olması halinde Bilimsel çalışmalara erişim PBS sistemi üzerinden mevzuatlar çerçevesinde ulaşılması düşünülmektedir. Ayrıca Atama ve özlük şubesinde mevcut personelin yetkinliğinin, donanımın artırılması amacıyla ihtiyaç duyulan alanda personele eğitim verilerek geliştirilmeleri hedeflenmektedir.

Başkanlık ayrıca, Eğitim Şube Müdürlüğünün iyi uygulama örneklerine ve gelişmeye açık yönlerini “Hizmet içi eğitimlerin kapsamının genişletilmesi ve bu eğitimlerin çevrimiçi olarak verilmesi, Aile Yakın Kartı Sistemi uygulaması, üniversitemiz bünyesinde bulunan kuaför, kantin yeri ve fotokopi odası yeri vs. çalışan dış paydaşlara Giriş Kart uygulaması, çalışma performansını ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standartlarına yükseltmek” olarak ifade etmiştir.

## **K** *anıt 4: "Sekreter Atamalarında Dikkate Alınmak Üzere Personel Havuzu Oluşturulması" Kararı*

Karar kapsamında Fakülte, Yüksekokul, Enstitü ve Meslek Yüksekokulu Sekreterlik kadrolarına atama yapmada dikkate alınmak üzere 20.10.2016 tarihinde sözlü mülakat yapılacağına dair Üniversite web sayfasından duyuru yapılmış, 24.10.2016 tarihinde de Genel Sekreter Başkanlığında Personel Daire Başkanı, Öğrenci İşleri Daire Başkanı ve İdari ve Mali İşler Daire Başkanından oluşan bir kurul tarafından başvuran adaylar sözlü mülakata tabi tutulmuştur. Liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilen söz konusu mülakatta başarılı olan personel belirlenerek bir havuz oluşturulmuştur. Bu güne kadar bu havuzdan

hizmet gerekleri ve personel planlaması esas alınarak ihtiyaca göre Sekreter atamaları yapılmıştır. Kalite yönetimi ve süreklilik açısından 2018 yılından başlamak üzere bu uygulamanın her 2 (iki) yılda bir Ocak ayının 3 üncü haftası tekrarlanması kararlaştırılmıştır.

**K** *ant 5: Daire Başkanlığı ve Yüksekokul Sekreterliği Kadrolarına Yapılacak Atamalarda Kurum İçi Yetişmiş Personelden Yararlanılması*

İdari Mali İşler Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Strateji Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, bu kapsamda örneklendirilebilir. Süleyman Demirel Üniversitesi'nin kurum içi insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullandığı gözlenmektedir. Ancak bu uygulamanın belirli düzeyde “körlük” ve “kendini tekrar” gibi negatif yansımaları da söz konusu olabilecektir.

**K** *ant 6: Personel Daire Başkanlığı tarafından Organize Edilen Hizmet İçi Eğitimler*

Bu kapsamda idari birimlerde görev alan personellerin yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla etkili iletişim ve beden dili kullanımı, Yenilikçi Düşünce ve Kurumsal İnovasyon, Kaliteli Hizmet Sunumunda Takım Çalışmasının Önemi, Mevzuat Yorumlamada Usul, Etkili İletişim ve Beden Dili, Takım Çalışması, Görev Verme Sanatı ve Delegasyonu, Toplantı ve Zaman Yönetimi, Kriz, Stres ve Öfke Yönetimi, İş Ahlakı, Protokol ve Görgü Kuralları konularında hizmet içi eğitimler düzenlendiği gözlenmiştir. Ancak bu eğitimlerin “formal” hale getirildiğine dair bir bulguya rastlanılmamıştır.

Hizmet içi eğitim formatının Süleyman Demirel Üniversitesi tarafından oldukça geliştirildiği gözlenmektedir. Özellikle eğitici akademisyenlerin hizmet içi eğitim faaliyetlerinde aktif bir şekilde görev üstlenmesi sağlanmış, eğitim kalitesinin artırılmasının yanında akademik personel ile idari personelin etkin bir şekilde kaynaşmaları sağlanmıştır. Bu kaynaşmanın Üniversitenin geleceği açısından önemli bir unsur olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca hizmet içi eğitim için ayrı bir web sayfasının kurulmuş olması

(<https://hiem.sdu.edu.tr/>) eğitimin niteliği açısından yerinde bir uygulama olarak görülmektedir.

**K** *anıt 7: 20/12/2018 tarihli ve 500/1 sayılı senato kararı ile "Süleyman Demirel Üniversitesi Öğretim Üyeliğine Başvurma, Atanma ve Yükseltme Kriterlerinin Kabul Edilmesi*

Söz konusu yönerge ile atama kriterleri ve doçentlik kriterleri arasında bir bağ kurulmak istendiği anlaşılmaktadır.

**K** *anıt 8: Tecrübeli Akademik Personelin Talep Etmesi Halinde Akademik Hayatını PartTime Olarak Sürdürmesinin Sağlanması*

İlgili personelin talep etmesi, Üniversitenin değerlendirmesi ve YÖK onayıyla tecrübeli akademik personelin bilgisinden ve tecrübesinden yararlanılmaktadır.

**K** *anıt 9: Online Olarak Personel Başvuru Sisteminin Oluşturulması*

Üniversite birimlerine 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında sürekli işçi alımı **ilk defa** Bilgi İşlem Daire Başkanlığının kontrolü doğrultusunda **Personel Başvuru Sistemi** oluşturulmuş, başvurular on-line olarak <https://ikbasvuru.sdu.edu.tr> adresinden personel alımının gerçekleştirilmesi başarılı bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda açık pozisyonlara başvurular 5-6 kat yükselmiştir. Türkiye'nin her yerinden başvuruların gerçekleştirilmesi adayların başvuru maliyetlerini düşürmekle kalmayıp Üniversitenin çok daha fazla aday arasından seçicilik imkânı doğmuştur. Üniversite pek çok belgeyi e-devlet sistemi üzerinden çekerek zaman ve maliyet tasarrufu sağlamıştır.



## **K** *anıt 10: Personel Bilgi Sistemi (PBS)*

Sistemin personelin özlük işlerinin takibi ve raporlama verilerinin sağlıklı istatistiki bilgilerin alınımının kolaylık sağladığı ve başarıyla uygulandığı değerlendirilmektedir. Personel Bilgi Sistemi Üniversitenin personel işlemlerini gerek Personel Daire Başkanlığı tarafından gerek Üniversitenin personeli olmaya hak kazananlar açısından çok önemli bir uygulamasıdır. Bu kapsamda sisteme dahil olan bir personelin öncesinde yaklaşık 25 gün süren bir kayıt sürecinin 1 dakikaya düşmesi kaynakların verimliliği ve etkinliği açısından önemli bir çıktı olarak değerlendirilmektedir.

## **K** *anıt 11: Personel Daire Başkanlığının Kalite Süreçlerine İlişkin Farkındalığının Varlığı*

Daire Başkanlığının komiyonumuza ilgili yazısında yer alan “*Hizmet içi eğitimlerin kapsamının genişletilmesi ve bu eğitimlerin çevrimiçi olarak verilmesi, Aile Yakın Kartı Sistemi uygulaması, üniversitemiz bünyesinde bulunan kuaför, kantin yeri ve fotokopi odası yeri vs. çalışan dış paydaşlara Giriş Kart uygulaması, çalışma performansını ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standartlarına yükseltme*” hedefleri başkanlığın kalite süreçlerine ilişkin farkındalığının oluştuğunun kanıtları olduğu değerlendirilmektedir.

Aile Yakın Kartı, vb. kart uygulamalarının Üniversiteye güçlü bir aidiyet ve bağlılık sağlayacağı düşünülmekte ve iyi uygulama örnekleri arasında görülmektedir.

Personel Daire Başkanlığının web sayfasının (<https://persdb.sdu.edu.tr/tr/>) şeffaf bir yapı ve strateji ile kurulduğu, süreçlerin ISO 9001 formatına uygun olarak belirlendiği, iş tanımlarının bu kapsamda yapıldığı anlaşılmaktadır.

## **K** *anıt 12: Bürokrasiyi Azaltmaya Yönelik Uygulamalar ile Verimlilik ve Etkinliğin Sağlanması*

Üniversitenin dijital imkânlardan yararlandığı (örneğin doçentlik başvurularında) anlaşılmaktadır. Benzer şekilde PBS sisteminin verimlilik ve etkinlik açısından iyi uygulama örnekleri olduğu gözlenmektedir. İnsan kaynaklarının etkin ve doğru kullanımı açısından söz konusu uygulamaların başarılı bir şekilde kullanıldığı anlaşılmaktadır.

**Komisyon Önerileri:** Komisyonumuz aşağıda tablolarda yer alan KİDR Hazırlama Rehberinde yer verilen olgunluk düzeylerinin büyük ölçüde karşılandığını ancak sistemin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Süleyman Demirel Üniversitesinin insan kaynaklarına ilişkin güçlü bir mekanizmasının ve uygulamasının bulunduğu anlaşılmaktadır. Birim faaliyet raporları ile uygulamaların izlendiği anlaşılmaktadır. Üniversitenin kendi geliştirdiği bir insan kaynağı yaklaşımına ise rastlanılmamıştır. Komisyonumuz insan kaynakları politikasının oluşturulmasını önermektedir.

#### **İnsan Kaynakları (Olgunluk Düzeyi)**

1	2	3	4	5
Kurumda insan kaynakları yönetimine ilişkin tanımlı bir politika ve süreçler bulunmamaktadır.	Kurumda insan kaynakları yönetimi politikası ile bununla uyumlu olarak tanımlanmış süreçleri bulunmaktadır. Ancak bunları hayata geçirmek üzere mekanizmalar veya uygulamalar bulunmamaktadır.	Kurumun insan kaynakları politikası ve stratejik hedefleri ile uyumlu olarak, insan kaynakları süreçleri doğrultusunda uygulamalar bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarda kullanılmamaktadır.	Kurumda tüm birimleri kapsayan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin sonuçlar sistematik olarak izlenmekte, paydaş görüşleri alınmakta ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır. Önlemlere ilişkin herhangi bir kanıt bulunmamıştır.	Kurumda stratejik hedeflerle uyumlu ve tüm alanları kapsayan insan kaynakları yönetim modeli sürdürülebilir ve uygulanmış uygulamalarla kurumun tamamında benimsenmiş ve güvence altına alınmıştır; bu hususta kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

## 2.4. İç Kontrol ve Risk Değerlendirmesi

**İç Kontrol (idari-yönetmelik kontrol):** Üniversitenin kendisi tarafından uygulanan kontrollerin yanında üniversitenin başka bir kurumun başka bir organı tarafından kontrol edilmesini (örneğin, Maliye Bakanlığı'nın ödenekleri serbest bırakması) anlamına gelmektedir. Mali ve idari bütün işlemleri kapsayıcı bir kavramdır. Yönetim sorumluluğu gereğince her kamu idaresi kendi iç kontrol sistemini oluşturmak durumundadır. **İç Denetim:** İç denetim, kurumun çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Kamu idaresi altında işleyen İç denetim iç kontrolün ayrılmaz bir parçasıdır. İç denetim iç denetçiler tarafından yerine getirilir. İç denetçiler üst yöneticilere kamu kaynaklarını etkin ve verimli kullanma sürecinde yardımcı olurlar. 5018 Sayılı Kanun'a göre "kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak" iç denetçilerin en temel görevleridir. **Risk Değerlendirmesi:** Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli riskleri tespit etme ve yönetme sürecidir. İç kontrol, risk yönetimine ve değerlendirmesine dayalı bir kavramdır. Buna göre idarenin karşılaşılabileceği olası riskler analiz edilmeli ve kontrol faaliyetleri bu alanlarda yoğunlaştırılmalıdır. Risk değerlendirme planlama, programlama ve risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşur. **Risk yönetimi:** Kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmeye yönelik disiplinli ve sistemli bir yaklaşım getirerek bir kurumun hedeflerine ulaşmasına yardım eder.

### **K**anıt 1: 2016-2020, 2021-2025 Stratejik Planları

**2016-2020 Stratejik Planı kapsam ve içeriğinde iç kontrol ve risk değerlendirmesine yer verilmediği görülmektedir.** Diğer taraftan Üniversitenin 2021-2025 Stratejik Planında tespitlerin ve ihtiyaçların belirlenmesi tablosunun ihtiyaçlar/gelişim alanları bölümünde "kurumlarda iç kontrol sisteminin oluşturulmasına yönelik karmaşık olmayan ve her kurumun kendi dinamiklerini de dikkate alan yeni düzenlemelerin yapılması" ifadesine yer verilmiş ilave olarak Amaç-2 kapsamında belirlenmiş strateji-5'de "tüm birimlerin iç kontrol sistemine geçişi sağlanacağı" beyan edilmiştir. Üniversitenin iç kontrole sistemine ilişkin planlamasını üst politika belgesi olan 2020-2022 Orta Vadeli Plan'dan (1.2.15) benimsediği anlaşılmaktadır. 2016-2020 Stratejik Planında risk yönetimine yer verilmediği görülmekte iken, 2021-2025 Stratejik Planında üst politika belgesi OVP esas alınarak gerçekleştirilen sektör analizi için PESTLE analizinin "yasal" başlıklı bölümünde "süreç yönetim sistemi, kurumsal risk yönetimi, toplam kalite yönetim sistemi ve iç kontrol sistemlerinin uygulamaya çalışılacağı" ifade edilmiştir. 2021-2025 Stratejik Planında "performans göstergeleri, stratejiler ve maliyetlendirme" başlığında yer verilen riskler başlığı

altında (Amaç-1) **bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin niceliğini ve niteliğini geliştirme amacına** yönelik “Ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmaya ayrılan kaynakların ve imkânların azalması, araştırma kültürünün istenilen düzeyde olmaması, projelerin başvuru, yürütme ve sonuçlandırma süreçlerine ilişkin bürokratik işlemlerin araştırmacılar açısından anlaşılmasının zor olması; mali kaynakların istenilen düzeyde olmaması, düzenleyici ve denetleyici kurumlar ve üst politika belgelerinde oluşan misyon farklılaşması anlayışı, araştırma alanları ile fiziki, teknoloji ve dijital mekân ihtiyaçlarında beklentilerin sürekli değişmesi; üst kurum ve kuruluşların politikalarında misyon farklılaşması, girişimcilik, inovatif ve yenilikçilik alanlarında öğrencilere danışmanlık yapabilecek olan akademisyenlerin ders yüklerinin fazla olması ve farklı idari görevler yürütüyor olmaları, sanayi kuruluşlarının üniversite ile iş birliği konusundaki tutumları ve AR-GE’ye ayırdıkları bütçenin yetersizliği; bölgesel kalkınma alanında proje üretebilecek akademisyenlerin ders yüklerinin fazla olması ve farklı idari görevler yürütmeleri, bölgesel kuruluşların üniversite ile iş birliği konusundaki tutumları ve AR-GE’ye ayırdıkları bütçenin yetersizliği” gibi riskler ortaya konulmuştur.(Amaç-2) **Eğitim ve öğretim kalitesini artırma amacına** yönelik belirlenen riskler “geleneksel eğitim anlayışının hâkim olması, öğretim elemanları ve idari personelin dijital öğretme ve öğrenmeye karşı gösterecekleri olası direnç, eğitim-öğretim odaklı teknolojinin dünya çok hızlı şekilde değişmesi, mali kaynak kısıtlılığı ve yetersizliği, Covid-19 pandemisi başta olmak üzere dünyada yaşanan gerginliklerin değişim programlarındaki hareketliliğe ve tanınırlığı olumsuz etkilemesi, .Öğretim elemanlarının iş yoğunluğunun fazla olması, akreditasyon süreçlerinin zaman alıcı ve yüksek maliyetli olması, akademik birimlerde ders güncelleme işlemlerinin iç ve dış paydaş görüşleri ile desteklenmesinin yeterli düzeyde sağlanamaması, kurumsal kültürün yeterince güçlü olmaması, merkezi sınav ile gelen öğrenci profilinin belirlenememesi, Covid-19 sebebi ile dijitalleşmenin planlanandan daha hızlı şekilde uygulanması, Kurumsal kültürün yeterince güçlü olmaması, Mali kaynak kısıtlılığı ve yetersizliği, Mali kontrol ve denetim sistemlerin verimli işlememesi; birimlerin hem altyapı hem de personel açısından yetersizliği, mali kaynak kısıtlılığı ve yetersizliği” başlıca risk alanları olarak ortaya konmuştur. (Amaç 3) **Bölgede gerçekleştirilmesi planlanan sosyal sorumluluk projelerinin** riskleri olarak, “hizmet sunumu ile ilgili mevzuat yetersizliği, sağlık alanında yardımcı eleman eksikliğinin olması, mali kaynak kısıtlılığı ve yetersizliği; akademik ve idari birimler ve/veya kurumlar arası eş güdüm ve iletişim zayıflığı, yerel kültürel mirasa ve bölgesel hafızaya ilişkin çalışmaların görünürlüğünün yeterli düzeyde olmaması, paydaşlarla iletişim eksikliğinin varlığı, mali kaynak kısıtlılığı ve yetersizliği; mezunlarla iletişimin sağlanmasında yaşanan

zorluklar, mezun öğrencilerin kamu ve özel sektörü ve sivil toplum örgütleriyle iletişimin ve iş birliğin zayıf olması, mezunlara yönelik faaliyetlere ilişkin mali kaynak yetersizliği; toplumsal ve bölgesel öğrenme perspektifi kapsamında yapılan sosyal sorumluluk projelerine yeterli toplumsal ilginin olmaması, dezavantajlı birey ve gruplar ile toplumsal ve bölgesel sorunlarla ilgili farkındalık kazandırma çalışmalarının zayıf olması, paydaşların beklentilerini karşılayacak faaliyetlere ilişkin insan kaynakları ve mali yetersizliklerin varlığı; mali kaynak kısıtlılığı ve yetersizliği, toplumun beklentilerinde yaşanan değişimler, sosyal sorumluluk projelerinde toplumsal ilginin istenilen düzeyde olmaması” belirlenmiştir.

İç denetçiler idare tarafından tesis edilen iç kontrol sisteminin daha iyi işlemesine hizmet ederler. **Stratejik planlama belgelerinde iç denetçilere ilişkin herhangi bir amaç veya hedefe yer verilmemiştir.**

**Komisyon Önerileri:** Üniversitenin iç kontrol süreçlerini tamamlamadığı, iç kontrol ve risk değerlendirmesi kurumlarının/kavramlarının politika ve strateji belgelerine tam anlamıyla yansıtılmadığı değerlendirilmektedir. Etkin bir risk yönetiminin oluşturulması, iç denetçilik müessesinin aktif olarak kullanılması, mali ve mali olmayan iç kontrol süreçlerinin bütün birimler tarafından benimsenmesinin gerekliliğine inanılmaktadır. Hazine ve Maliye Bakanlığında alınacak hizmet içi eğitimler ve iç kontrol süreçleri hakkında yeterliliğe sahip akademisyenlerden ve uzmanlardan gerekli hizmet içi eğitimin başta yönetim kadrosu olmak üzere yetki ve sorumluluk sahiplerine verilmesi yerinde olacaktır. Bugüne kadar iç denetçilik kurumundan KMYKK'nın m:64'üncü maddesi göz önüne alındığında ideal ölçülerde yararlanılmadığı düşünülmektedir. Üniversitenin pek çok birimine yönelik iç denetim faaliyetlerinin ivedilikle tamamlanması kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımı açısından önem taşımaktadır. İç denetçilerin atanamaması veya sayı açısından yetersizliği senaryoları durumunda iç denetim eğitiminden geçmiş, muhasebe ve finansal bilgi yeterliliği olan akademisyen ve uzmanlardan oluşan ekipler tarafından yerine getirilmesi önerilmektedir. Diğer taraftan kalite süreçleri çerçevesinde izleme ve yönlendirme komisyonlarının oluşturulması ve aktif bir şekilde yönetim süreçlerine katılması iç kontrolün önemli bir unsuru kabul edilen izleme faaliyetinin gerçekleştirilmesine imkân vermektedir. Ancak iç kontrolün diğer unsurları kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim yönüyle tamamlanması ve bütünleştirilmesi gerekmektedir. İç kontrol süreçleri ile kalite süreçlerinin entegrasyonu önerilmektedir. Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonumuz risk değerlendirmesine ilişkin ise stratejik planlama

faaliyetlerindeki her amaç ve hedef için risk değerlendirmesi yapılması gerektiğini düşünmektedir. İç kontrol faaliyetlerinin risk esaslı yürütülmesi benimsenmelidir. Hazırlanan politika ve strateji belgelerinde riskin değerinin ve meydana gelme olasılığının hesaplanması ve sonrasında üniversitenin başa çıkması gereken risk kapasitesinin belirlenmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca Üniversitenin bu risklere nasıl tepki vereceği açık ve net şekilde ortaya konulmalıdır. Son olarak Üniversitenin çeşitli komisyonlarında oluşturulan politika ve strateji belgelerinin diğer komisyonlar tarafından kendi görev alanına giren hususlar için görüş alınmasının hata payını düşüreceği, sürece değer katacağı düşünülmektedir. Komisyonumuz aşağıda tablolarda yer alan KİDR Hazırlama Rehberinde yer verilen olgunluk düzeylerinin büyük ölçüde karşılandığını ancak sistemin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

## **K** *anıt 2: Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın İç Kontrol Sistemine Yönelik*

*Faaliyetleri (14.12.2020 tarihli Cevap Yazısı)*

Komisyonumuz “iç kontrol sistemi ve risk değerlendirmesine ilişkin” bir önceki yılın tamamını kapsayacak şekilde (1 Ocak 2020 ile 31 Aralık 2020 aralığı için) yürütülmekte olan iyi uygulama örnekleri ile gelişmeye açık yönlerine ilişkin görüş ve düşünceleri almak için Üniversitemiz Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına başvurmuştur. Başkanlık 14.12.2020 tarihli cevap yazısında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu'nun İç Kontrol Sistemine yönelik düzenlemelerini yakından takip ettiğini ifade etmiştir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının “bu çerçevede; İş tanımlamaların yapılması, İş akış şemalarının çıkartılması, Birim organizasyonunun yapısının tasarlanması, Ön mali kontrol mekanizmalarının kurulması, süreçlerini tamamladığı belirtilmiştir. Başkanlık bu süreçlerden beslenerek birimin risklerini tespit ederek risk hedefleri listesini oluşturulduğu, risk hedeflerine karşı uygulanacak stratejilerin belirlendiği ifade edilmiştir.

*Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Başkanlıkta uygulamaya çalıştığı iç kontrol sistemini kurumsal düzeyde de uygulanması için etkin bir şekilde çalışmalar yürütmeye çalışmıştır. Örneğin, 2016-2020 Stratejik Planının kurumsallaşma ekseninde, “Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasına yönelik olarak saydam, hesap verebilir ve katılımcı bir yönetim anlayışını sürdürebilir kılmak” amacı ve bu amaç altında “Plan dönemi sonuna kadar iç kontrol sistemi kurmak ve işler hale getirmek” hedefi yer almıştır. Bu amaç ve hedef doğrultusunda gerekli çalışmalar yapılmış, iç kontrol eylem planı hazırlanmış ve*

planda yer alan birçok eylem gerçekleştirilmiştir. Bu amaç ve hedef kapsamında iç kontrol sisteminin kurulması amacıyla çalışmalar yapmak üzere “**İç Kontrol Atölye Ekibi**” oluşturulmuştur. 20 kişiden oluşan “**Atölye Ekibi**” iki ayrı çalışma grubu halinde faaliyetlerine başlamıştır. Bir grup etik altyapının kurulması, etik dışı davranışlar konusunda açık standartlar belirlenmesi, kamu yönetiminde kişisel ilişkilerin sınırlarının çizilmesi, etik ilke ve değerlere dayanan bir kurum kültürü oluşturması konusunda çalışmalara başlamış, bu çalışmalar kapsamında “Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Komisyonu Kurulması, Başvuru ile Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönerge Taslağı” hazırlanmıştır. İkinci grup; iş analizlerinin yapılması, görev tanımlarının belirlenmesi, idarede yapılan her bir işin niteliği ile çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesine yönelik çalışmalara başlamıştır. Bu kapsamda **birimler bazında iş analizleri** yapılmaya çalışılmıştır.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı merkezli yürütülen Personel Daire başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı olmak üzere altı daire başkanlığında İSO9001 Kalite Yönetimi Sistemi kurulma ve geliştirme çalışmaları başlatılmıştır. Daire başkanlığımızın iç kontrol sistemi ile ilgili deneyimlerini ve bilgilerini Bilgi İşlem Daire Başkanlığıyla paylaşarak, danışmanlık konusunda üzerine düşen görev hassasiyetini yerine getirmeye çalışmıştır. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ile koordineli bir şekilde yürütülen İSO9001 Kalite Yönetimi Sistemi başta dijitalleşme, verilerin dijitalleşmesi ve dijitalde bulunan verilerin raporlamaya dönüştürme aşamaları olmak üzere dairemizce birçok süreçlerin revize edilmesi ve oluşturulması sağlanmıştır. Başkanlıkça revize edilen ve oluşturulan standartlar İSO9001 Kalite Yönetimi Sistemi beklentisinde sağlanarak Bilgi İşlem Daire Başkanlığına gönderilmiştir. Daire başkanlığımızca sağlanan ve revize edilen standartlar şunlardır: İş tanımlamaların yapılması, İş akış şemalarının çıkartılması, Birim organizasyonun şemasının tasarlanması, Ortak sözleşmelerin yapılması, Risk ve fırsatların belirlenmesi, Kalite hedeflerin oluşturulmasıdır. Son olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı iç kontrol sistemi hakkında üst yönetime ve harcama birimlerine danışmanlık hizmetini vermeyi sürdürdüğü” ifade edilmiştir.

## **K**anıt 3: İç Kontrol Sisteminin Kurulması Amacıyla İç Kontrol Atölye Ekibinin Oluşturulması

İç Kontrol Atölye Ekibinin iç kontrol sisteminden beklenen etkinliğin sağlanmasında önemli bir rol oynayacağı değerlendirilmektedir. Çalışmalar kapsamında “Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Komisyonu Kurulması, Başvuru ile Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönerge Taslağının hazırlanması da iyi uygulamalara geçiş için önemli araçlar olarak görülmektedir.



## 2.5. Yönetmel Esneklik

**K**anıt 1: *COVID 19 İcra Komitesinin ve COVID-19 Salgını Kontrol Denetleme Ekibinin Kurulması (Rektörlük Makamının İlgili Yazıları)*

Güncel gelişmelerde, anlık olaylarda, gelişen olağanüstü durumlarda Süleyman Demirel Üniversitesinin yaşanan gelişmelerle ilişkili olarak hızlı ve etkin bir şekilde kararlar alabildiği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Üniversite önemli bir sınavını da COVID-19 salgını sürecinde vermiştir. Üniversite salgının gidişatını yakından takip etmiş, hızlı ve etkin kararlar almıştır. Üniversite başta Yükseköğretim Kurulu (YÖK) olmak üzere Sağlık Bakanlığı ve Isparta Valiliği ile koordineli bir şekilde COVID-19 salgınına karşı zaman kaybetmeksizin işbirliği yapmış gerekli önlemleri ivedi bir şekilde almıştır. Alınan tedbir ve bilgilendirmeler resmi duyurular, web sayfaları ve sosyal medya hesaplarından paylaşılmıştır. Süreç yönetiminde başta eğitim-öğretim hizmetleri olmak üzere Üniversitenin sorumluluğu alanına giren tüm hizmetlerin aksamaması, yine başta öğrenciler olmak üzere herhangi bir mağduriyet yaşanmaması için gerekli hassasiyet ve çaba gösterilmiştir.

Bu süreçte bir denetim ekimi oluşturulmuştur. Bu kapsamda Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlüğü tarafından 97620747-929 (2822, 3018, 2708, 3671, 9653, 6671)-E.82127 Sayı ve 08.07.2020 tarihli yazısı ile “Üniversitemize bağlı Birimlerde pandemi süreci ile ilgili kitlesel etkileri olabilecek olayların öngörülmesi, değerlendirilmesi ve alınacak önlemlerin ilgili yazının ekinde yer alan COVID-19 Salgını Kontrol Tablosu doğrultusunda denetlenmesi işlemlerini yürütmek üzere Rektörlük makamı tarafından 6 kişilik bir ekip görevlendirilmiştir. Ekipte İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden (Maliye Bölümü) 2, Sağlık Bilimleri Fakültesinden (Hemşirelik Bölümü) 1, Rektörlükten 1, Tıp Fakültesinden (Dahili Tıp Bilimleri Bölümü Halk Sağlığı ABD) 2 öğretim elemanı yer almıştır. Denetim sonucunda 137 sayfalık bir rapor hazırlanmıştır. Hazırlanan rapor Rektörlük makamına arz edilmiş, Rektörlük makamı da ilgili birimlere gerekli eksikliklerin tamamlanması konusunda talimatlarını iletmiştir.

## **K**anıt 2: *Pandemi Dönemi Eğitim Modeli (Senato Kararı)*

16.09.2020 tarih ve 554 Sayılı Senato Kararı ile “*Pandemi Dönemi Eğitim Modeli İçin Öngörülen Temel Yöntemler, Pandemi Dönemi Eğitim Modeli İçin Öngörülen Temel Yöntemler, Pandemi Dönemi Eğitim Modeli İçin Öngörülen Temel Yöntemler, Uygulamalı Veya Uygulama Ağırlıklı (AKTS Bilgi Paketinde U Kodu Taşıyan) Yapılacak Derslere Dair İlke ve Esaslar*” hakkında alınan kararla **Üniversite pandemi dönemini en az zararlarla atlattığını hedeflemiş ve süreç içerisinde alınan hızlı kararlarla öğrencilerinin mağdur olmamalarını sağlamıştır.**

## **K**anıt 2: *Tez Aşamasındaki Öğrencilerin Kayıt Dondurma Talepleri (Senato Kararı)*

11.06.2020 tarih ve 785 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile “*2019-2020 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Coronavirüs (Covit-19) pandemisi nedeniyle Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının 31.03.2020 tarihli kararına istinaden tez aşamasındaki Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencilerinin kayıt dondurma taleplerinin birimden geldiği şekliyle kabulüne oy birliği ile karar verilmiştir*”. **Üniversite aldığı bu kararla pandemi sebebiyle mağdur olma ihtimali olan SBE öğrencilerinin mağduriyetlerinin önüne geçmiştir.**

## 2.6. Mali Kaynakların Kullanımı

***Malî kontrol** kavramı kamu kaynaklarının belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, ilgili mevzuatla belirlenen kurallara uygun, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak için oluşturulan kontrol sistemi ile kurumsal yapı, yöntem ve süreçleri ifade etmektedir. **Hesap verme sorumluluğu**, her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır. **İç denetim**, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir. **Dış denetim** kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesidir.*

Bu bölümde Süleyman Demirel Üniversitesi'nin, mali kaynaklarını etkin ve verimli kullandığını güvence altına almak üzere bir yönetim sistemine sahip olup olmadığı araştırılmaktadır. Ayrıca Üniversite dışarıdan aldığı destek hizmetlerinin uygunluğu, kalitesi ve sürekliliği sorgulanmaktadır. Kanıtlar:

- ✓ Finansal kaynakların yönetimine ilişkin tanımlı süreçler ve uygulamalar
- ✓ Finansal kaynakların dağılımı (gelirler ve giderler bazında ayrı ayrı) ile kurumun stratejisinin uyumu
- ✓ Finansal kaynakların etkin ve verimli kullanıldığını gösteren kanıtlar
- ✓ Finansal kaynaklardaki çeşitlilik
- ✓ Finansal kaynakların planlama, kullanım ve izleme uygulamalarının kurumun stratejik planı ile uyumu
- ✓ Paydaş katılımına ilişkin kanıtlar
- ✓ Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar (KİDR Hazırlama Rehberi, 2019: 56-65).
- ✓ Tedarikçilerle olan ilişkilerin yönetimine yönelik kurumsal politikalar

- ✓ Tedarik edilen hizmetlerin, malların ve tedarikçilerin listesi
- ✓ Tedarikçilerin performansını değerlendirmek üzere tanımlı süreçler
- ✓ Tedarikçi performansı değerlendirme yöntemi ve performans sonuçlarının kullanımı örnekleri
- ✓ Tedarikçilerle birlikte yapılan toplantı, süreçlere katılımını sağlayan mekanizmalar, değerlendirme ve işbirliği örnekleri
- ✓ Tedarikçilerin memnuniyetini ölçmek üzere kullanılan anketler ve sonuçları
- ✓ Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar

## **K**anıt 1: 2016-2020, 2021-2025 Stratejik Planları

2016-2020 Stratejik Planın giriş bölümünde üniversite kaynaklarının saptanmasının ve bu kaynakların yine üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Üniversite ilk stratejik amacını (STR A1) “kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasına yönelik olarak, sayda, hesap verebilir ve katılımcı bir yönetim anlayışını sürdürülebilir kılmak” şeklinde ortaya koymuştur. Üniversite stratejik planlamanın ilk dört amacının ikisinde kaynaklarını stratejik önceliklere göre dağıtmak ve etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek olarak yer vermiştir. Kendisine ayrılan maddi kaynakları rasyonel şekilde kullanma amacının pek çok yerde dile getirilmesi yönetimin konuya ilişkin duyarlılığının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan Üniversite “kendisine ayrılan kamu kaynaklarının görece yetersiz olduğunu” düşünmektedir. Bunun nedenlerinden biri olarak “mali kaynakların üniversite büyümesine paralel artmaması” olduğu dile getirilmektedir. Üniversite mali kaynak yönetimini “iç kontrol sistemini” kurma ve işler hale getirme ile iyileştireceğini dile getirmiştir. Bilimsel araştırma projelerinin finansman yöntemini iyileştirmeyi planlamıştır.

2021-2025 Stratejik Planında bir önceki plandan farklı olarak üst politika belgelerine atıfta bulunduğu görülmüştür. Kaynak kullanımına ilişkin Orta Vadeli Mali Plan (2020-2022), Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023) iki önemli referans noktası olmuştur. Akademik faaliyetlerin analizinin yapıldığı bir bölümde girişimcilik konusunda Üniversite dışı proje kaynaklarına başvurularına özendirilecek mekanizmaların geliştirileceği ifade

edilmiştir. Sektörel eğilim için PESTLE Analizinin yer aldığı bir başka bölümde Üniversitenin “kamu kaynaklarının etkili, verimli ve tutumlu kullanılmasına yönelik sistemlerin varlığının ve Üniversiteye yeni kaynakların aktarılmasına ve fiziksel altyapısını güncellemeye imkân sağlamanın” bir fırsat olarak değerlendirildiği görülmektedir. Yine aynı bölümde ne yapmalı başlığı altında “fayda-maliyet analizi yapılarak kaynakların önceliklendirilmesinin, Üniversite kaynaklarının gelişen teknolojiye uyum sağlanması konusunda farkındalık eğitimlerinin verilmesinin ve bütçe dışı kaynakların arttırılmasının” gereğine işaret edilmektedir. Üniversite “uzaktan eğitim merkezlerinin geliştirilmesinde mali ve fiziki kaynaklarının yetersiz olmasını” bir tehdit olarak görmekle birlikte çözüm olarak “uzaktan eğitim merkezlerinin fiziki kaynaklarının güncellenmesini” öngörmektedir. Üniversite “ulusal ve uluslararası düzeyde araştırma ayrılan kaynakların ve imkanların azalmasını” bilimsel araştırmalar ve projeler ile eğitim ve öğretimin kalitesinin arttırılması süreçlerinde için bir risk olarak görmektedir. Bu kapsamda “BAP mali kaynak kapasitesini güçlendirilmesi, döner sermaye gelirlerinin çeşitliliğinin arttırılacağı, dış kaynakların üniversiteye çekileceği” ifade edilmiştir.

## **K**anıt 2: SDÜ İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığının Üniversitenin “Mali

*kaynaklar ve taşınır ve taşınmaz kaynakların kullanımı ile idari hizmetlerin (güvenlik vb.) etkinliğine yönelik faaliyetleri ve yürütülmekte olan iyi uygulama örnekleri ile gelişmeye açık yönlerine ilişkin görüş ve düşünceleri (16.12.2020 Tarih ve E-26764762-060.99-168246 Sayılı Yazısı)*

İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı misyonunu “Üniversitemiz birimlerinin tüketime yönelik ortak ihtiyaçları ile eğitim ve araştırma faaliyetlerine yönelik yatırım nitelikli makine teçhizat ve büro malzemelerinin teminini sağlamak, sivil savunma, güvenlik ve temizlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlamak, Üniversitemiz taşınmazlarının satışı, kiralaması, irtifak hakkı tesisi vb. işlemleri gerçekleştirmek” olarak belirtmektedir. Başkanlık, “tüm birimlerin ortak ihtiyaçlarının satınalma süreçlerini gerçekleştirildiğini ve söz konusu ihtiyaçların ilgili birimlere teslimini sağlandığını, bu sayede satınalma işlemi toplu olarak ve ihale yoluyla yapıldığı için kaynak kullanımında ekonomiklik sağlandığını, alınan malzemeler merkezi depoda uygun koşullarda saklanarak ürünlerin depolama aşamasında zarar görme riski bertaraf edildiğini, birimlerce yapılan malzeme talepleri; İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığının sistemine işlendiğini, bu talepler birimin kullanım alışkanlıkları ve fiziki

*kapasitesine göre değerlendirildiğini ve ihtiyacın kullanım süresi ve miktarı gözönünde bulundurularak talep karşılandığını, alınan talepler ve verilen malzemeler düzenli olarak sisteme kaydedilerek birimlerin malzeme kullanımları yıllık bazda sağlıklı bir şekilde raporlandığını, bu raporlamaların taleplerin karşılanması aşamasında önemli bir karar desteği sağladığını, bu sistem aracılığıyla birimlerin yıllık ihtiyaçları ve depo mevcudu takip edilmekte olup stok durumunun düşük olduğu malzemeler tespit edildiğini ve satınalma sürecinin başlatılması hususunda erken uyarı sistemi oluşturulduğunu, dolayısıyla ihtiyacın üzerinde alım yapılmadığını, ayrıca birimlerde kullanım dışı kalan malzemeleri, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığınca teslim alındığını ayrı bir depoda muhafaza edildiğini, gerekli tamirat ve tadilatı yapılarak bu malzemelere ihtiyaç duyan birimlere sevk edildiğini, böylelikle kullanılabilir durumda olan malzemelerin hurdaya ayrılmasının önüne geçilerek kaynak kullanımında ekonomiklik sağlanmaktadır. Mali yıl içerisinde daire başkanlığımıza ayrılan ödeneklerden makine teçhizat alımları için birimlerin talepleri çerçevesinde gerçek ihtiyaçlarının olup olmadığı depo stok programından kontrol edilerek ve üst yönetimden de onay alınarak ihtiyaçları temin edildiğini, tüketim malzemeleri depo stok programından yıl içerisindeki tüketim ortalamaları baz alınarak malzeme temini yapıldığını, bu çerçevede mali kaynaklarımızı en verimli ve etkin şekilde kullanımı amaçlandığını, kullanmakta olunan depo stok programı kurumsal olmamakla birlikte birimlerin taleplerinin bu program ile takip edildiğini” belirtmiştir.*

### **K** *anıt 3: Karekod Uygulaması Çalışmaları*

Üniversite bünyesinde faaliyet gösteren Tıp Fakültesi Hastanesinin tıbbi sarf malzemelerinin kuruma kabulü ve depolanmasında, hasta kullanımına ve faturalandırılmasına kadarki süreçlerin etkin takibi açısından karekod uygulamalarına başlandığı anlaşılmaktadır. Bu uygulamanın genele yayılmasıyla birlikte Üniversite kaynaklarının verimlilik, etkinlik ve tasarruf prensipleri çerçevesinde kullanılabilirliği artacaktır.

### **K** *anıt 3: Tedarik Hizmetlerine İlişkin Uygulamalar*

Üniversite tedarik hizmetleri kapsamında düzenlediği ihaleleri EKAP veya ilgili birimin web sayfası ile kamuoyuna duyurmaktadır. Bu mevzuatların titizlikle uygulanması hizmet alımlarında kalitenin ve sürekliliğin güvencesini oluşturmaktadır.

### **K** *anıt 4: Kantin İşletmelerinin Denetimine Yönelik Uygulamalar*

Üniversite öğrencilerin sağlığı ve memnuniyeti çerçevesinde kantin işletmelerini düzenli olarak denetlemektedir. Birim komisyonları, fakülte komisyonları ve üniversite komisyonları bu kapsamda oluşturulmuş komisyonlardır. Komisyonların hazırladığı raporlar Üniversite İdari Mali İşler Daire Başkanlığına gönderilmekte ve rapor sonuçları Başkanlıkça değerlendirilmektedir.

### **K** *anıt 5: Enerji Yönetim Biriminin Kurulması*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı bünyesinde ve koordinasyonunda Enerji tasarrufuna yönelik uygulamaların standartlaştırılmasına yönelik faaliyetlerin kurumsallaştırılması açısından iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir.

### **K** *anıt 6: ISI Otomasyon Sisteminin Kurulması*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı bünyesinde ve koordinasyonunda kıt kaynakların verimli, etkin ve tasarruflu kullanımı kapsamında giren-çıkan sıcaklık sistemi ile ısıtılmaya ihtiyaç duyan binaların kuzey-güney cephelerine ayrı sıcaklıklar dağıtılması amacıyla ISI Otomasyon Sisteminin Kurulduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu iyi uygulama ile doğalgaz tasarrufu sağlanmaktadır.

## **K** *anut 7: Yeşil Kampüs Biriminin Kurulması*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı bünyesinde ve koordinasyonunda Üniversitenin Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAP) tarafından da desteklenen Yeşim Kampüs Biriminin faaliyetleriyle özellikle yağmur suyu hatlarının tek bir havzada toplanması ve kullanımı, özellikle park ve bahçe sulamalarında tasarrufun sağlanmasının amaçlandığı anlaşılmaktadır. Uygulama ile geri dönüşüm sağlanacak, su ve elektrik sarfiyatı azalacaktır. Proje ile içme ve kullanım suyu miktarı arttırılacaktır. Yeşim Kampüs Biriminin Kurulması iyi uygulama örnekleri arasında değerlendirilmektedir.

## **K** *anut 8: Otomasyon Projesi Hazırlık Çalışmaları*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı bünyesinde ve koordinasyonunda Otomasyon Projesi Hazırlık çalışmaları yürütüldüğü bu çalışmaların temel amacının kuyuların içme suyu standartlarına getirilerek SCADA sistemi ile takibinin planlandığı anlaşılmaktadır. Projenin iyi uygulama örnekleri arasında olduğu gözlenmektedir. Yapı İşleri Daire Başkanlığı tarafından komisyonumuza projenin 2021 yılında faaliyete gireceği ifade edilmiştir.

## **K** *anut 9: Sıfır Atık Projesi*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı koordinasyonunda yürütülen Sıfır Atık Projesi ile geçici ve ara depolama alanları oluşturulduğu gözlenmektedir. Atıkların özellikle kompozit cihazları ile harmanlanıp Üniversitenin gübre ihtiyacı karşılması iyi ve başarılı uygulama örnekleri arasında değerlendirilmektedir. Bu uygulamanın kamu kaynaklarının verimli, etkin ve tasarruflu kullanımı açısından büyük önemi bulunmaktadır.



## **K** *anıt 10: Bakım ve Onarıma İlişkin Ortalama İstatistiklerin Tutulması*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı tarafından park, bahçe ve ulaştırma hizmetlerine yönelik bakım ve onarım hizmetlerinin malzeme ihtiyaçlarına yönelik ortalamaların tutulması, elde edilen bilgilerin karar süreçlerine yansıtılması Başkanlığın başarılı uygulamalarından biri olarak değerlendirilmektedir.

## **K** *anıt 11: LED Aydınlatma Sistemlerinin Yaygınlaştırılması*

Dünyada giderek yaygınlaşan LED aydınlatma sistemlerinin Üniversite tarafından da geniş bir alanda uygulamaya geçirilmesi önemli bir tasarruf faaliyeti olarak değerlendirilmektedir.

## **K** *anıt 12: Güneş Enerji Sistemi (GES) Sistemlerinin Yaygınlaştırılması*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı tarafından koordine edilen Güneş Enerji Sistemi (GES) aracılığıyla kendi elektriğini kendisi üretmeye başladığı gözlenmektedir. Projenin etütlerinin yapıldığı, faaliyetlerin bina bazında yürütüleceği Başkanlık tarafından komisyonumuza iletilmiştir. Sistemin iyi uygulama örnekleri arasında yer aldığı değerlendirilmektedir.

## **K** *anıt 13: Bisiklet Yolunun Yapılması*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı tarafından koordine edilen Bisiklet Yolu uygulaması ile karbon salınımının azalımı ve kaynak kullanımında önemli bir tasarruf hedeflendiği anlaşılmaktadır. Bisiklet Yolunun tamamlanması Üniversitenin iyi uygulama örnekleri arasında yer almaktadır.

## **K** *anıt 14: Doğalgaz ile Elektrik Üretim Tesislerinin Planlanması*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı tarafından koordine edilen doğalgaz ile elektrik üretimi tesislerinin faaliyetleri özellikle Üniversite bünyesinde yer alan Tıp Fakültesinin yüksek enerji ihtiyacını karşılamaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Tesislerin Dünya Bankası ve Enerji Bakanlıklarının Teşvikleriyle kurulması planlanmaktadır. Başkanlık tarafından komisyonumuza ilgili projenin etütlerinin tamamlandığı ifade edilmiştir.

## **K** *anıt 15: Kanalizasyon Arıtma Planlamaları*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı tarafından etütleri gerçekleştirilmiş Kanalizasyon Arıtma Planlamalarının su tasarrufuna yönelik önemli bir faaliyet olacağı değerlendirilmektedir. Maliyetin büyüklüğü nedeniyle projenin henüz hayata geçmemesine neden olduğu bilgisi verilmiştir.

## **K** *anıt 16: Yemekhane Hizmetlerinin Tek Bir Noktada Toplanması*

Üniversite Yapı İşleri Daire Başkanlığı tarafından yürütülen yatırım çalışmaları kapsamında yemekhane hizmetlerinin tek bir noktada toplanmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Bu uygulamanın zaman, enerji, maliyet tasarrufu sağlayacağı anlaşılmaktadır. Özellikle farklı ihtiyaç noktalarına yemek dağıtımı ilgili yatırımın tamamlanması ile sona erecek böylelikle maliyet kayıplarının önüne geçilecektir.

## **K** *anıt 17: Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Biriminin Mal ve Hizmet Alımında Yapılan Değişiklikler*

Bilimsel faaliyetlerin desteklenmesi ve nitelik ve nicelik olarak yükseltilmesine yönelik Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) biriminin avans uygulamasını kaldırarak teklif usulüne geçmesi kamu kaynaklarının verimliliği, etkinliği ve tasarruf ilkeleri açısından önemli bir adım olmuştur.

## **K** *anıt 18: Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Biriminin Doğrudan Yurtdışından Mal Temini Uygulaması*

Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) biriminin özellikle Tıp Fakültesinin ihtiyaçları doğrultusunda oldukça yüksek tutarları bulan cihaz alımlarında önemli bir tasarrufun sağlanıyor olması iyi uyulama örneği olarak değerlendirilmektedir.

## **K** *anıt 19: SDÜ Bilgi Merkezinin Dijitalleşme Sürecinden Etkin Faydalanması*

Süleyman Demirel Üniversitesi Bilgi Merkezinin ANKOS konsorsiyumu üzerinden gerçekleştirdiği veri tabanı alımlarının Üniversiteye önemli düzeyde kaynak tasarrufu sağladığı anlaşılmaktadır. Ayrıca Bilgi Merkezi kitaplara elektronik ortamda erişilebilmesi halinde basılı alım gerçekleştirilmemesi sayesinde kamu kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı sağlanmaktadır.

## **K** *anıt 20: SDÜ Bilgi Merkezinin Veri Tabanlarının İstatistiğini Tutması*

Süleyman Demirel Üniversitesi Bilgi Merkezi veri tabanlarının istatistiğini tutarak düşük kullanımlı veri tabanlarının kesilmesini böylelikle yüklü maliyetlerden kaçınılmasına imkân vermektedir. Bu istatistikler ayrıca Bilgi Merkezinin web sayfasından paylaşılmağa böylelikle paydaşların da bu verilerden yararlanmasına olanak vermektedir. Ayrıca deneme

istatistiklerinin tutulması da yeni bir veri tabanı alımında önemli bir bilgi olarak kullanılmakta bu sayede kamu kaynakları doğru alanlara yönlendirilebilmektedir.

**K** *anıt 21: SDÜ Bilgi Merkezinin Tez, Makale vb. akademik çalışmaların Kütüphaneler Arası İşbirliği İle Kullanıcılara Sağlama Faaliyetleri*

Süleyman Demirel Üniversitesi Bilgi Merkezinin Kütüphaneler Arası İşbirliği (ILL) kullanıcılarına bilimsel çalışmaları elektronik ortamda transfer edebilme becerisi kamu kaynaklarının etkinliği, verimliliği ve tasarrufu ilkelerinin hayata geçirilmesine önemli bir katkı sağlamaktadır.

**K** *anıt 22: SDÜ Bilgi Merkezinin KOHA (Açık Otomasyon Sistemi) Uygulaması*

Süleyman Demirel Üniversitesi Bilgi Merkezinin katalog tarama, demirbaş kayıtlarının tutulması, ödünç ve iade süreçlerinin KOHA sistemi ile yürütülmesi Üniversiteye önemli bir tasarruf sağlamaktadır. Sistem iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir.

**K** *anıt 23: Yemekhane Hizmetlerinin Bizatihi SDÜ Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı (SKS) Tarafından Gerçekleştirilmesinin Tasarruf ve Etkinliğe Katkı Sağlaması*

Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı temelde öğrenci katkı payları ve diğer öz gelirleri ile faaliyetlerini sürdüren bir birimdir. SKS Daire Başkanlığı yemekhane hizmetleri, sportif ve kültürel faaliyetleri (spor müsabakaları, öğrenci kampları, öğrenci topluluk etkinlikleri vb.), Üniversite Kültür Merkezine sağlanan destekleri, öğrenci topluluklarına yönelik hizmetleri yürütmektedir. Başkanlık yıllık yaklaşık 2 milyon öğün üretmektedir. Başkanlığın özellikle yemekhane hizmetlerinin kendisinin gerçekleştirmesi kamu kaynaklarının verimlilik, etkinlik ve tasarruf prensiplerinin sağlanmasının yanında öğrenci ve personel memnuniyetini de gerçekleştirdiği değerlendirilmektedir. Başkanlığın alım operasyonlarını (ağırlıklı olarak kırmızı ve beyaz et ve süt alımlarında) piyasa dalgalanmalarını takip etmesi sebze ve et fiyatlarının düşük olduğu zamanları takip etmesi, bu ürünleri stoklamadan ihtiyaç ölçüsünde temin etmesi iyi uygulama örnekleri olarak

değerlendirilmektedir. Başkanlığın talepleri önceden belirlemesi (örneğin uçak bileti alımında, lojistik sağlamada erken davranılması gibi) benzer şekilde mal ve hizmet alımlarında önemli tasarruflar sağlamaktadır. Ayrıca Başkanlığın Sıfır Atık Prensiğini benimsemesi, yemekhane hizmetlerini bu kapsamda planlaması (örneğin talebi yüksek olan menülerde muadil ürünlerin tutulması vb. uygulamaları ile) başarılı uygulama örnekleri arasında yer almaktadır.

***Komisyon Önerileri:*** Ekim 2017 SDÜ Kurumsal Geri Bildirim Raporunda; Kurum Dışından Tedarik Edilen Hizmetlerin Kalitesi adlı başlık altında Kurum dışından alınan hizmetlerin uygunluğu ve kalitesini güvence altına alabilmek için kurum içi kamuoyunun görüşlerine başvurulması beklenildiği, ancak, SDÜ’de böyle bir uygulama olduğunun gözlenmediği” ifade edilmiştir. Komisyonumuz aşağıda tablolarda yer alan KİDR Hazırlama Rehberinde yer verilen olgunluk düzeylerinin büyük ölçüde karşılandığını ancak sistemin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Komisyonumuz diğer taraftan tanımlı süreçlerin açık bir şekilde belirlenmesini, bu süreçlere birim web sayfasında yer verilmesini önermektedir. Birim içinde bir izleme mekanizmasının oluşturulması ve oluşabilecek risklerin karşılanması gerektiği değerlendirilmektedir

### **Finansal Kaynakların Yönetimi (Olgunluk Düzeyi)**

1	2	3	4	5
Kurumda finansal kaynakların yönetimine ilişkin tanımlı süreçler bulunmamaktadır.	Kurumda finansal kaynakların yönetimine ilişkin tanımlı süreçler bulunmamaktadır. Ancak bu süreçler doğrultusunda yapılmış uygulamalar bulunmamaktadır veya mevcut uygulamalar tüm alanları kapsamamaktadır.	Kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olarak, tanımlı süreçlere göre finansal kaynakların yönetimine ilişkin uygulamalar bulunmaktadır ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarında kullanılmamaktadır.	Kurumda tüm alanları kapsayacak şekilde yürütülen finansal kaynakların yönetimi uygulamalarına ilişkin sonuçlar sistematik olarak izlenmekte, paydaş görüşleri alınmakta ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.	Kurumda stratejik hedeflerle uyumlu ve tüm alanları kapsayan finansal kaynakların yönetimi sürdürülebilir ve olgunlaşmış uygulamalarla kurumun tamamında benimsemiş ve güvence altına alınmıştır; bu hususta kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

### **Hizmet ve Malların Uygunluğu, Kalitesi ve Sürekliliği (Olgunluk Düzeyi)**

1	2	3	4	5
Kurumda, dışarıdan temin edilen malların ve destek hizmetlerinin uygunluğunu ve kalitesini değerlendirmek üzere tanımlı kriterler ve süreçler bulunmamaktadır.	Kurumda, dışarıdan temin edilen destek hizmetlerinin ve malların uygunluğunu, kalitesini ve sürekliliğini güvence altına almak üzere bazı tanımlı süreçler ve mekanizmalar (tedarik süreci, uygunluk ve kalite kriterleri gibi) bulunmaktadır. Ancak bu süreçler doğrultusunda yapılan uygulamalar bulunmamaktadır veya uygulamalar tüm alanları kapsamamaktadır.	Kurumda, dışarıdan temin edilen tüm mallardan ve destek hizmetlerinden beklenen kalite düzeylerinin iç kalite güvence sistemi kapsamında planlanması, değerlendirilip iyileştirilmesi yönünde uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarında kullanılmamaktadır.	Kurumda, dışarıdan tedarik edilen tüm hizmetlerin ve malların kalitesini güvence altına almak üzere tedarikçilerle yakın işbirlikleri yürütülmekte, tedarikçilerin performansı ve memnuniyetleri sistematik olarak izlenerek paydaşlarla birlikte değerlendirilmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.	Kurumda dışarıdan temin edilen mal ve hizmetlerin kalite düzeylerini, kurumsal amaçlar doğrultusunda güvence altına almak üzere tedarik zinciri yönetilmektedir; bu hususta kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

## 2.7. Bilgi Yönetim Sistem ve Süreçleri

**Bilgi yönetimi;** bilginin tanımlanması, yorumlanması, bilginin dağılımı ve kullanımı, bilgiyi koruma süreçleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan bilgi yaratımıdır. Doğru zamanda doğru bilgileri doğru kişilere aktarmanın ve örgütsel performansın artırılması için bilginin harekete geçirilmesine ve çalışanlarca paylaşılmasına yardımcı bilinçli bir stratejidir (Kurgun, 2006). Mali ve mali olmayan bilgilerin (planlar, programlar, performans durumu, mevzuat vb.) düzgün kaydedilmesi, sınıflandırılması ve rapor edilmesi şarttır. Bilgilerin zamanlı, ulaşılabilir, güvenilir, anlaşılır, güncel, ihtiyaca yönelik ve eksiksiz olması gereklidir. **Etkin bir bilgi yönetimi** için gerek dikey gerekse yatay iletişim kanallarının açık olması da şarttır (Demirbaş, Çetinkaya, 2018).

Bu bölümde Süleyman Demirel Üniversitesinin, yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin etkin yönetimini güvence altına alabilmek üzere gerekli bilgi ve verileri periyodik olarak topladığı, sakladığı, analiz ettiği ve süreçlerini iyileştirmek üzere kullandığı entegre bir bilgi yönetim sistemine sahip olup olmadığı değerlendirilmektedir. Kanıtlar

- ✓ Bilgi yönetimi politikası ve kurumsal bilgi yönetimi modeli
- ✓ Bilgi yönetim sistemi ve bu sistemin fonksiyonları
- ✓ Bilginin elde edilmesi, kayıt edilmesi, güncellenmesi ve paylaşılmasına ilişkin tanımlı süreçler
- ✓ Bilgi yönetim sistemi analiz sonuçlarının izlenmesi ve iyileştirme çalışmalarında kullanılmasına ilişkin uygulamalar
- ✓ Paydaş katılımına ilişkin kanıtlar
- ✓ Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar
- ✓ Bilgi güvenliğini ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik süreçler ve uygulamalar
- ✓ Kişisel verilerin korunmasına ilişkin oluşturulan komisyon
- ✓ Uzaktan eğitim sürecinde kullanılan yazılımlar ve ders içeriklerine ilişkin tanımlı telif hakları ve etik mekanizmaları
- ✓ Uzaktan eğitim kapsamında öğrenci, eğitimci ve ders bilgilerinin güvenliğini sağlamaya yönelik tanımlı süreçler ve uygulamalar
- ✓ Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar

## **K** *anıt 1: 2016-2020, 2021-2025 Stratejik Planları*

*2021-2025 Stratejik Planında* yer verilen **Sektörel Yapı Analizinde**, yapılması gerekenler arasında “YÖK politikalarına ve uygulamalarına yönelik bir **bilgi yönetim sisteminin** oluşturulması” gelmektedir. Planda yer alan Tespitler ve İhtiyaçların Belirlendiği Tabloda Teknoloji ve Bilişim Altyapısı kapsamında “tüm üniversite birimlerini kapsayacak entegre **bilgi yönetim sisteminin** mevcut olmadığı” bir sorun olarak ifade edilmiştir.

## **K** *anıt 2: SDÜ Bilgi İşlem Daire Başkanlığının yetki ve sorumluluğunda olan*

*Üniversitenin “bilgi yönetim sistemi süreçlerinin tasarımı, takibi ve etkinliğine yönelik faaliyetleri ve yürütülmekte olan iyi uygulama örnekleri ile gelişmeye açık yönlerine ilişkin görüş ve düşünceleri (Başkanlığın Komisyonumuza iletilen 09.01.2021 tarihli yazısı)*

SDÜ Bilgi İşlem Daire Başkanlığı bilgi yönetim süreçlerinin tasarımı, takibi ve etkinliğine yönelik gerçekleştirdiği faaliyetleri ile yürütmekte olduğu iyi uygulama örneklerine ve gelişmeye açık yönlerine ilişkin olarak, “ Üniversitenin demirbaşına kayıtlı bilgisayarlara **DOMAIN yapısının kurulmasına başlandığı**, öncelikli olarak genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve hukuk müşavirliklerinin belirlendiğini ifade etmiştir. Sonrasında akademik birimlere yapının akademik birimlere kurulmaya başlandığını, Araştırma ve Uygulama Merkezleri ile Enstitülere Domain yapısının kurulmasının tamamlandığını belirtmiştir. Başkanlık Domain yapısının kurulmasının faydalı olacağını şu şekilde gerekçelendirmektedir. “*Ekonomik ömrünü tamamlanmış olan bilgisayarların bir müddet daha kullanılabilir hale getirmektedir. Ayrıca mevcut bilgisayarların kullanım süresini uzatarak mevcut ödeneklerin etkin ve verimli olmasını sağlamaktadır. Bununla beraber Domain yapısı kurulu bir bilgisayarın yönetimini sağlamak daha kolay olmaktadır*”.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ikinci olarak **ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi alındığını** ifade etmiştir. Ulaştırma ve Alt Yapı Bakanlığı tarafından üniversitelerin Bilgi İşlem Daire Başkanlıklarına alınması zorunlu kılınan ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi 2020 yılı içerisinde Başkanlığın gerekli eğitimlerin



tamamlanması ve sınava tabi tutulması neticesinde belge almaya hak kazanmıştır. Üniversitemizde Bilgi Güvenliğinin Yönetimi 27001 standartlarına göre yapılmaya başlanmıştır. Bilgi Güvenliği Politikalarına göre iş ve işlemlerimizi faaliyetlerinin sürdürüldüğü, ISO 27001 takibinin Başkanlık tarafından görevlendirilen personellerce sağlandığı, etkinliği tüm başkanlık personeli tarafından desteklendiği belirtilmiştir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, “personel işlerinin takibi amacıyla yazılım ekibi ve Personel Daire Başkanlığı ortak çalışma yaparak bir **otomasyon sistemi** oluşturduğunu, **Personel Bilgi Sistemi** yazılımı ihtiyaçların belirlenmesi ve gerekli verilerin ortaya çıkarılması ile sürecin başladığını, pilot olarak seçilen birimlerden alınan geri dönüşlere göre yazılımın revize edildiğini ve tamamlandığını” ifade etmiştir. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, sistemin üniversitemiz akademik ve idari birimlerin kullanımına açıldığını, zamanla ihtiyaç duyulan alanlar Personel Daire Başkanlığınca yeniden belirlendiğini ve eklenilmesi istenen veriler yazılımcılar tarafından güncellendiğini dile getirmiştir. Programda; personel listesi, personelin izin talep-takibi, atama yazısı (EBYS ile entegre), görevlendirme talep-takibi, terfi işlemleri, izin onay işlemleri, HES işlemleri, akademik ID bilgileri, hizmet belgesi, BES işlemleri, personelin iletişim bilgileri, ders bilgileri, araç bilgileri, yayınları, puanları, akademik teşvik başvuru, proje başvurusu, kimlik kartı başvurusu gibi alanların bulunduğunu, programın etkinliğinin ve takibinin kullanıcılar tarafından ve yazılım birimi tarafından her gün sağlandığını belirtilmiştir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığınca evrak takibi, evrakların e-imzalı olarak imzalanması, evrakın elektronik ortamda yazılması ve saklanması (arşivlenmesi) amacıyla 2017 yılında **Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)** yazılımı yazılarak aynı yıl pilot bölgelerden başlanarak kullanıma sunulduğu, genel sekreterlik yazı işleri birimi ile ortak çalışılarak ‘Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’e göre program yazıldığı ve hazırlandığı, EBYS programı ekonomik olarak yazıcıdan çıktı almayı durdurduğu için kağıt, toner, dram, arşivleme dolapları-odası hatta imza kalemi tasarrufu sağlandığı ifade edilmiştir. Bununla beraber personel tasarrufu da sağlayarak getir-götür işlemlerini yapan personele de ihtiyaç kalmadığı, ayrıca kurum dışına gönderilen evraklarda KEP üzerinden gidiyor ise posta ve kargo tasarrufu da sağladığı, mevcut durumda diplomalarda EBYS üzerinden otomatik olarak e-imza ile imzalanabildiği ve sayı verilebildiği, başkanlık tarafından komisyonumuza ifade edilmiştir. Daire Başkanlığı, PBS

EBYS ile entegre olarak birkaç alanda çalışmaya başlandığını, programın etkinliği ve takibi kullanıcılar tarafından ve yazılım birimi tarafından her gün sağlandığı belirtilmiştir..

Lisansüstü öğrenci takip programının Bili İşlem Daire Başkanlığı tarafından yazıldığını, ve uzun yıllar aynı otomasyon sistemi üzerinden öğrencilerin başvuru işlemleri, kayıt işlemleri, takip işlemleri, ders programlarına ait işlemler, ders takip işlemleri, not işlemleri, mezuniyet ile ilgili işlemler, vb. işlemlerin yapıldığını, **golcuk.sdu.edu.tr** Enstitülerimiz ile öğretim üyelerinin talebi ve değişen şartlara, mevzuata göre revizeler yapıldığını, 2020 yılında meydana gelen COVID-19 pandemisinde uzaktan eğitim yapıldığını ve devam etmekte olduğunu, dolayısıyla mevcut program yeni normallere göre uzaktan eğitim sürecine dahil edildiğini, otomasyon programının etkinliği ve takibi kullanıcılar tarafından ve yazılım birimi tarafından her gün sağlandığı ifade edilmiştir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, **mobil üzerinden bilgi akışının sağlandığını**, mobil uygulama aracılığı ile kullanıcılarımıza her birine, EBYS, PBS, OBS vb. sistemler üzerinden bildirimlerin yapılabildiğini, ayrıca öğrencilerin ve personelin ile birebir görüşme, rezervasyon işlemlerini de gerçekleştirebildiğini, mobil yazılımın etkinliği ve takibi kullanıcılar tarafından ve yazılım birimi tarafından her gün sağlandığını komisyonumuza iletmiştir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, **üniversitemiz Web Sayfalarının Güncellenmesi** çalışmaları çerçevesinde, 2020 yılında Üniversitemiz akademik ve idari birimlerin içerik sağlayıcıları yeniden oluşturulduğunu, Başkanlığın koordinasyonu çerçevesinde uzaktan eğitimler verilerek birimlerin web sayfalarının ortak olarak oluşturulmasının sağlandığını, birimlerin web sayfası sorumlularının yeniden belirlenmesinin talep edildiğini bununla ilgili resmi yazı ile isimler içerik sağlayıcı formu vasıtasıyla bildirildiğini, yapılan toplantı neticesine göre birimlerin web sayfaları yeniden ortak olarak düzenlenmesi istendiğini ve belirlenen tarihe kadar düzenlemenin bitirilmesinin sağlandığını, bu işlemin amacının Üniversitemizin web sayfalarının tamamının aynı şekilde kurgulanmış olduğunu, takibi ve etkinliği kullanıcılar tarafından ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı personeli tarafından sağlandığını belirtmiştir.

Başkanlık, 2020 yılının yaşanan salgın sebebiyle yoğun **teknik destek** sağlandığı bir olarak nitelendirmiştir. Teknik servis ekibince gerek personele gerekse öğrencilere uzaktan

destek verildiği ve sorunların giderilmesinin sağlandığı, uzaktan eğitimin verildiği bu dönemde sağlık açısından hem kendi personelimizi hem de hizmet alan paydaşların düşünülerek uzaktan bağlanma yöntemiyle masaüstü ve dizüstü bilgisayarlarının problemlerinin çözüldüğü, yardım masasına gelen taleplerin değerlendirilerek gerekli personele verilerin gönderildiği ve paydaşlarla iletişim sağlanarak çözüme ulaştırıldığı, personelin arızalı ya da sistemi çökmüş bilgisayarları teknik servis ekibince destek verilerek hurdaya ayrılmasının önüne geçildiği böylelikle Üniversite kaynaklarının etkinliğinin sağlandığı, Başkanlık personelinin etkin ve verimli şekilde teknik destek sağlamak için 2020 yılında çaba sarf ettiğini, memnuniyeti azami safhada tutmak için gayret içerisinde olduğu komisyonumuza belirtilmiştir.

### **K**anıt 3: Üniversite Tarafından Geliştirilen ve Uygulanan Yazılım Sistemlerinin

#### *Varlığı ve Etkin Kullanımı*

Süleyman Demirel Üniversitesi pek çok yazılımdan faydalanmaktadır. Bu yazılımlardan bazıları şunlardır: Elektronik Belge Yönetim Yazılımı (EBYS), Personel Bilgi Sistemi (PBS), Öğrenci Bilgi Sistemi (OBS), Lisans Üstü Öğrenci Bilgi Sistemi (Gölcük), Erasmus Öğrenci Başvuru ve Yönetim Sistemi, Eğitim Öğretim Bilgi Sistemi (BilSis), Akademik Bilgi Sistemi (ABS), Kartlı Geçiş Otomasyonu, Yemekhane Otomasyonu, Yabancı Uyruklu Öğrenci Otomasyonu Kurum Kalite Yönetim Yazılımı İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Mobil Uygulama Spor Tesisleri ve Yüzme Havuzu Otomasyonu Portal Yönetim Sistemi.

Her bir yazılımın kullanıcılara kolaylıklar sağlamasının yanında kamu kaynaklarının verimliliği, etkinliği ve tasarruflu kullanımı açısından önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda Üniversitenin kendini değerlendirme, anlık rapor üretebilme, risklerin düşürülmesi imkanı getiren uygulamaların da (Akademik Faaliyet Raporu, Risk Değerlendirme ve Analizi, Faaliyet Raporu ve Performans Programı Hazırlıklarına ve Uygulama Sonuçlarına İlişkin Modüller, vb. uygulamaların) bu kapsamda sisteme entegre edilmesi iyi uygulama örnekleri arasında değerlendirilmektedir.

## **K** *anıt 4: Eğitimde Dijitalleşme Eğitim Portalı Çalışmaları Kapsamında “Eğitim Dönüşüm Uygulama ve Araştırma Merkezi” Çalışmaları*

Eğitimde dijitalleşme faaliyetlerinin öğrenci memnuniyeti açısından iyi uygulama örnekleri olarak değerlendirilmektedir.

## **K** *anıt 5: "Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Performans ve Endeksleri İzleme ve Değerlendirme Komisyonunun Kurulması"*

İlgili komisyonun Yükseköğretim kurumlarının yer aldığı ulusal ve uluslararası endeksleri izlemek ve değerlendirmek amacıyla kurulduğu anlaşılmaktadır. Bu komisyonun Üniversitenin iyi uygulama örnekleri arasında olduğu değerlendirilmektedir.

## **K** *anıt 6: DOMAIN Yapısının Kurulması*

Üniversiteye kayıtlı bilgisayarların “ekonomik ömrünü tamamlanmış olan bilgisayarların bir müddet daha kullanılabilir hale getirmektedir. Ayrıca mevcut bilgisayarların kullanım süresini uzatarak mevcut ödeneklerin etkin ve verimli olmasını sağlamaktadır. Bununla beraber Domain yapısı kurulu bir bilgisayarın yönetimini sağlamak daha kolay olmaktadır”.

## **K** *anıt 7: ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesinin Alınması*

Süleyman Demirel Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Ulaştırma ve Alt Yapı Bakanlığı tarafından üniversitelerin Bilgi İşlem Daire Başkanlıklarına alınması zorunlu kılınan ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi 2020 yılı içerisinde Başkanlığın gerekli eğitimlerin tamamlanması ve sınava tabi tutulması neticesinde belge almaya hak kazanmıştır. Ayrıca Bilgi Güvenliğinin Yönetimi 27001 standartlarına göre yapılmaya başlanmıştır. Bilgi Güvenliği Politikalarına göre iş ve işlemlerimizi faaliyetlerinin

sürdürüldüğü, ISO 27001 takibinin Başkanlık tarafından görevlendirilen personellerce sağlandığı, etkinliği tüm başkanlık personeli tarafından desteklendiği anlaşılmaktadır.

***Komisyon Önerileri:*** Üniversitenin kullandığı bilişim altyapısı ve farklı yazılımlar kalite güvencesi sisteminin yönetimi için gerekli ve önemli yatırımlardır. Bilgi yönetim sistemleri etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Ekim 2017 SDÜ Kurumsal Geri Bildirim Raporunda da yer aldığı şekliyle, komisyonumuz bu sistemlerin birbirleriyle ilişkilendirilerek bütünleşik bir sisteme dönüştürülmesinin gerekliliğini değerlendirilmektedir. Üniversitenin birden çok yazılım programları kullanmaktadır. Bu programlar arasında entegrasyon ve koordinasyon eksikliği vardır. Bu programlar bütünsel olarak ele alınıp “yönetişim bilişim sistemleri” altında toplanması gerekir. Bu programların veri girişi, verilerin diğer programlarla entegrasyonunu, stratejik plan ve kalite sisteminin beklentileri ile üst kurumlarca istenilen verileri dikkate alınarak bir dizayn edilmesi gerekir. Komisyonumuz aşağıda tablolarda yer alan KİDR Hazırlama Rehberinde yer verilen olgunluk düzeylerinin büyük ölçüde karşılandığını ancak sistemin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

### **Entegre Bilgi Yönetim Sistemi (Olgunluk Düzeyi)**

1	2	3	4	5
Kurumda bilginin edinimi, saklanması ve kullanılmasına destek olacak herhangi bir bilişim sistemi bulunmamaktadır.	Kurumda kurumsal bilginin edinimi, saklanması ve kullanılmasına destek olacak bilgi yönetim sistemleri bulunmaktadır. Ancak bu sistemler birbirleriyle bütünleşik değildir veya tüm alanları kapsamamaktadır.	Kurumda tüm alanları kapsayan, tüm süreçleri destekleyen (eğitim-öğretim, Araştırma geliştirme, toplumsal katkı, kalite güvencesi) ve entegre bilgi yönetim sistemi bulunmaktadır ve bu sistemin kullanılması yönünde bazı uygulamalar bulunmaktadır. Ancak bilgi sistemi karar almalarında kullanılmamaktadır ve sistemin kullanımıyla ilgili sonuçlar izlenmemektedir.	Kurumda tüm süreçleri destekleyen entegre bilgi yönetim sistemine ve kullanımına ilişkin sonuçlar sistematik olarak izlenmekte, paydaş görüşleri alınmakta ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmakta ve ihtiyaçlar/talepler doğrultusunda güncellemeler gerçekleştirilmektedir.	Kurumsal amaçlar doğrultusunda sürdürülebilir ve olgunlaşmış entegre bilgi yönetim sistemi kurumun tamamında benimsenmiş ve güvence altına alınmıştır; bu hususta kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

### **Bilgi Güvenliği ve Güvenilirliği (Olgunluk Düzeyi)**

1	2	3	4	5
Kurumda bilgi güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına ilişkin uygulamalar bulunmamaktadır.	Kurumda bilgi güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik tanımlı süreçler ve planlamalar bulunmaktadır. Ancak bu süreçler doğrultusunda yapılmış uygulamalar bulunmamaktadır veya uygulamalar tüm alanları kapsamamaktadır.	Kurumda bilgi güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik bütünleşik uygulamalar bulunmakta ve bu uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmektedir. Ancak bu uygulamaların sonuçları izlenmemekte veya karar almalarında kullanılmamaktadır.	Kurumda bilgi güvenliği ve güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik uygulamalar sistematik olarak izlenmekte ve izlem sonuçları paydaşlarla birlikte değerlendirilerek önlemler alınmaktadır.	Kurumsal bilginin güvenliği ve güvenilirliği sürdürülebilir ve olgunlaşmış uygulamalarla kurumun tamamında benimsenmiş ve güvence altına alınmıştır; bu hususta kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

## 2.8. Yönetim ve İdari Birimlerin Yapısı ve Yönetim Sisteminin Akreditasyonu

Yönetim Sisteminin bu aşamasında Üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşmayı nitelik ve nicelik olarak güvence altına alan yönetsel ve idari yapılanmaya sahip olup olmadığı ele alınmaktadır. Üniversite yönetim kadrosunun gerekli **yapıcı liderliği** üstlenebilme potansiyeli, **idari kadroların gerekli yetkinlikte** olup olmadığı değerlendirilmektedir.

Kanıtlar

- ✓ Yönetim modeli ve organizasyon şeması
- ✓ Kurumun yönetim ve idari alanlarla ilgili politikası ve stratejik hedefleri
- ✓ Kurumun yönetim ve idari alanlarla ilgili politikasını ve stratejik amaçlarını uyguladığına dair uygulamalar/kanıtlar
- ✓ Vakıf yükseköğretim kurumlarında Mütevelli Heyeti ile Senato arasındaki ilişki ve çalışma usulleri
- ✓ Paydaş katılımına ilişkin kanıtlar
- ✓ Standart uygulamalar ve mevzuatın yanı sıra; kurumun ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği özgün yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin kanıtlar (KİDR Hazırlama Rehberi, 2019: 56-65).

### **K**anıt 1: 2016-2020, 2021-2025 Stratejik Planları

2016-2020 Stratejik Planında ulusal ve uluslararası akreditasyon programlarını aktif bir şekilde kullanmak bir öncelik olarak ortaya konmuştur. Bu kapsamda Türk Akreditasyon Kurulunu çok önemli bir dış paydaş olarak gördüğünü ifade etmiştir. Diğer taraftan “laboratuvarların akreditasyon süreçlerinin tamamlanmamış olmasını” kurumun önemli bir zayıf yönü olarak değerlendirmiştir. STR A4-H2’de “bölümlerin alanlarındaki akreditasyonlarını teşvik etmek” önemli bir hedef olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda “akredite edilebilecek bölümlerin akreditasyonlarını sağlamak” akreditasyon hedefi için bir faaliyet olarak düzenlenmiştir.

2021-2025 Stratejik Planında bir önceki plandan farklı olarak üst politika belgelerine atıfta bulunduğu görülmüştür. Bu kapsamda Yükseköğretimde Uluslararasılaşma Strateji Belgesinde (2018-2022) “program akreditasyonuna yönelik sürecin tüm alanlara yayılımının

sağlanması” yer bulmuş ve stratejik planda bu ihtiyaca yer verilmiştir. Faaliyet Alanları Bazında Yönetici Anketi Sonuçları başlıkla tabloda Eğitim faaliyeti için “akreditasyon süreçlerinin tamamlanması” bir öneri olarak ifade edilmiştir. Akademik Faaliyetler Analizi tablosunda yer bulan eğitim faaliyetinin güçlü yönleri başlığı altında “ulusal ve uluslararası akreditasyonlara sahip birimlerin varlığı” önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Diğer taraftan “programların uluslararası denklik alma ve akreditasyon süreçlerinin tamamlanması için çalışmalar yapılması” eğitim faaliyeti için yapılması gerekenler kapsamında yer bulmuştur. Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi tablosunda “programların akreditasyonlarının sağlanarak eğitim kalitesi artırılmasına yönelik üniversitenin farklılaştırma stratejisine gidilmesine imkanının olması, programların akreditasyon süreçlerine dahil edilmelerinin hızlanması” bir fırsat olarak değerlendirilirken “akreditasyon için bütçe kısıtı” bir tehdit olarak ortaya konulmuştur. Bu kapsamda “üniversitede bir birim oluşturulacağı ve akreditasyon sürecinde bu birimin programlara rehberlik edeceği” ifade edilmiştir. Sektörel Yapı Analizinin yer aldığı bir diğer tabloda “akreditasyon sistemini uygulama imkânı” Üniversite için önemli bir fırsat olarak belirlenmiştir. “Akreditasyon sistemlerinin kurulmasına azami performans sergilenmesi gerektiği ve bu sistemlere ilişkin koordinatörlüklerin kurulması” yapılması gerekenler arasında yer verilmiştir. Üniversite belirlediği eğitim öğretim kalitesini artırma amacıyla “akreditasyon süreçlerinin zaman alıcı ve yüksek maliyetli olmasını” bir risk olarak görmektedir. Bu riskin bertaraf edilmesinde belirlenen strateji ise “birim yöneticilerine ve öğretim elemanlarına akreditasyon sürecine yönelik eğitimler düzenlenmesi ve akreditasyon süreçlerinin getirmiş olduğu iş akış ve diğer gereksinimlerin tamamlanması” öngörülmüştür. Üniversite ayrıca “akreditasyon sürecinde oluşacak iş yükünün birim yöneticilerine ve öğretim elemanlarına getirdiği isteksizlik ve yükseköğretimde kalitenin sağlanması noktasında akredite olmanın gerekliliğinin” olduğu tespitlerinde bulunmuştur. “Akreditasyon sürecinde ilave yükler getirmemesi için idari personel sayısının artırılması ve/veya bazı personellerin bu alanda uzmanlaşmasının sağlanmasının, ders müfredatlarının ve içeriklerinin dış paydaşlar ve akreditasyon kuruluşlarının beklentileri ve eğilimleri doğrultusunda güncellenmesi ve akreditasyon süreçleri için gerekli kaynakların sağlanmasının” da bir ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir. Üniversite “akreditasyon sürecinde olan program sayısını ve akreditasyon ve kalite süreçlerine ilişkin verilen bilgilendirme toplantısı ve/veya eğitim sayısını” performans göstergeleri olarak belirlemiştir. Kurumun akreditasyona yönelik bir diğer stratejisi “laboratuvarların ulusal ve uluslararası kalite standartları iyileştirilerek akreditasyonunun sürekliliği sağlanacağına” ilişkindir. Komisyonumuz aşağıda tablolarda yer alan KİDR



Hazırlama Rehberinde yer verilen olgunluk düzeylerinin büyük ölçüde karşılandığını ancak sistemin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

## **K**anıt 2: Akreditasyon Çalışmaları

Komisyonumuz tarafından üniversitemizde yürütülen akreditasyon çalışmalarına ilişkin her birim ile iletişime geçilerek akreditasyon çalışmaları hakkında durum bilgisi alınmıştır. Tıp Fakültesi Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı Ulusal Tıp Eğitimi Akreditasyon Kurulu (TEPDAD) tarafından; Yabancı Diller Yüksekokulu İngilizce Hazırlık Birimi, Pearson Assured tarafından; Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Personel Belgelendirme Birimi ise Türk Akreditasyon (TURKAK) tarafından akredite edilmiş birimlerimizdir. Ayrıca farklı fakülte ve bölüm bünyesinde akreditasyon çalışmaları devam etmektedir. Aşağıdaki tabloda birimler bazında akreditasyon durumu gösterilmiştir.

## Birim Bazında Akreditasyon Çalışmaları

Birim Adı	Görüşülen Kişi	Akreditasyon			AÇIKLAMA
		Var	Çalışması Var	Yok	
Diş Hekimliği Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Gül Emine ŞENER		X		Özdeğerlendirme raporu gönderilmiş olup, rapora ilişkin henüz bir dönüş olmadı. Akreditasyon çalışmalarına devam ediliyor.
Eczacılık Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Hayva OĞUZTÜRK		X		Kriterlerin tamamlanması için ön hazırlık çalışmaları yapılmaktadır
Tıp Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Zafer DURAN	X	X		Fakültede akreditasyon bulunmaktadır. Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı akredite olmuş durumdadır. Ayrıca, anabilim dalları da ayrı ayrı akredite olmak için çalışmalar yürütmektedir.
Eğitim Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Hüseyin ÖZER		X		Yabancı Diller Eğitimi Bölümünde akreditasyon çalışması başlamış durumdadır.
Fen Edebiyat Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Tolga CELLAT			X	
Güzel Sanatlar Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Emine DİKMEN		X		08.06.2017 tarihinden itibaren Fakülte Kalite Komisyonu 25 toplantı yapmış bulunmakta olup, hazırlıklar yapılmaktadır.
Hukuk Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Ali ÇUHADAR			X	
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Esin ÖZKAN		X		Akreditasyon için komisyonlar çalışmalara devam etmektedir.
İlahiyat Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Kadir GÜLCÜ		X		Görüşmeler gerçekleştirilmiş olup, akreditasyon başvurusu hazırlanmıştır. Başvurular 2021 yılında yapılacağı için başvuru zamanı beklenmektedir.
İletişim Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Emrah GÜLCEMAL			X	Akreditasyon için öncelikle fakültenin kendisine ait bir binasının olması gerekmektedir. Bağımsız bir eğitim bloğu olmadığı ve için henüz bir çalışma bulunmuyor.
Mühendislik Fakültesi	Dekan Yardımcısı Sema YURDAKUL		X		2017 yılından beri akreditasyon çalışmaları yapılmaktadır. Gıda Mühendisliği, Kimya Mühendisliği, Bilgisayar Mühendisliği ve Çevre Mühendisliğinde ön değerlendirmedeki eksiklikler giderilmeye çalışılmaktadır. Pandemi nedeniyle 2020 yılında başvurular alınmadığı için MÜDEK'e (Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği) 2021 yılı Ocak ayında Gıda, Kimya, Bilgisayar, Çevre ve Makine Mühendisliği olmak üzere toplamda 5 bölüm akreditasyon başvurusunda bulunacaktır.
Mimarlık Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Belgin ÇEKİN		X		Fakülte bünyesinde Kalite Geliştirme, Değişim Programları, Akreditasyon, Strateji Geliştirme ile ilgili çalışmaların düzenli olarak yürütülmesinde görevli olan "Kalite Koordinatörlüğü" oluşturulmuştur.
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Hatice ŞENGÜDEN		X		Eksiklikler var, tamamlanmaya çalışıyor.
Spor Bilimleri Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Nihal KUTSAL			X	
Teknik Eğitim Fakültesi	Fakülte Sekreteri: Bilal GÜÇLÜ			X	Fakülteye öğrenci alımı olmadığından dolayı herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.
Yabancı Diller Yüksekokulu		X			İngilizce Hazırlık Birimi, dünya çapında 85 ülkede 5 bin 400 eğitim kurumuyla işbirliği yapan kalite güvence ve akreditasyon sistemi Pearson Assured tarafından yapılan denetlemeyi başarılı bir şekilde geçerek akreditasyon sürecini tamamlamıştır
Sürekli Eğitim Merkezi	Müdür: Dr.Öğr.Üyesi H.İbrahim ÖZMEN	X			TÜRKAK tarafından AB-0068-P dosya nosu ile TS EN ISO / IEC 17024:2012 akreditasyon standardında 24.02.2023 tarihine kadar akredite edilmiştir.

Akreditasyon sürecini tamamlayan üç birim dışında onbir birim bünyesinde akreditasyon çalışmaları yürütülmektedir. Mühendislik Fakültesi bünyesinde 2019 yılına kadar akreditasyon bulunmakta iken, 5 bölüm ile 2021 yılında tekrar MÜDEK akreditasyonuna başvurulacaktır. Proje deneyimi paylaşımlarında olduğu gibi, akreditasyon süreçlerinde de akredite olan birimlerin bilgi ve deneyimlerini diğer birimler ile

paylaşabilecekleri bir platformun bulunmayışı gelişim gösterilmesi gereken bir husus olarak değerlendirilebilir.

## **K**anıt 3: İdari Personel Memnuniyet Anketi Çalışmaları

Süleyman Demirel Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin memnuniyet düzeyini artırmaya yönelik hedefler üniversitenin ilk stratejik planından (2006-2010) itibaren stratejik bir amaç olarak kurgulanmıştır. SDÜ 2006-2010 Stratejik Planında (SDÜ, 2006: 56) “Stratejik Amaç 9 (STR-A9) SDÜ çalışanlarının kuruma bağlılıklarını geliştirmek ve kurumdaki öğretim üye ve elemanlarımız ile idari personelimizin iş tatmin düzeyini yükseltmek ve motivasyonlarını artırmak” ifade edilmektedir. Bu amaca ilişkin hedef olarak da “STR-A9 H3 İdari personelin doyum anketlerinde iş tatmin düzeyini 2007 yılı birinci dönemine kadar 5 üzerinden 3,85’e yükseltmek” şeklinde belirlenmiştir (SDÜ, 2006:56). Bu kapsamda 2009 yılında idari personelin %65’inin katıldığı “İdari Personel Memnuniyet Anketinin” yapıldığı SDÜ 2011-2015 Stratejik Planında görülmektedir (SDÜ, 2011:25). SDÜ 2016-2020 Stratejik Planında idari personel memnuniyetine ilişkin spesifik bir hedef ve amaç olmamasına karşın 2017 ve 2019 yıllarında idari personele ilişkin memnuniyet anketleri yapılmış bulunmaktadır (<https://kalite.sdu.edu.tr/tr/dokumanlar/-anketi-sonuc-raporlari>). 2017 ve 2019 yıllarında yapılan idari personel memnuniyet anketleri sonuçları aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

### İdari Personel Memnuniyet Anketi Özet Görünümü

Frekans		Oran		Frekans		Oran			
2017	2019	2017	2019	2017	2019	2017	2019		
<b>Cinsiyet</b>				<b>SDÜ'de Çalışma Süresi</b>					
<b>Kadın</b>	68	42	22%	22%	<b>1-5 yıl</b>	59	32	19%	17%
<b>Erkek</b>	235	151	78%	78%	<b>5-10 yıl</b>	49	56	16%	29%
	303	193	100%	100%	<b>10-20 yıl</b>	109	54	36%	28%
					<b>20 yıldan fazla</b>	86	51	28%	26%
						303	193	100%	100%
<b>Medeni Durum</b>				<b>Çalışılan Birim</b>					
<b>Bekar</b>	34	26	11%	13%	<b>MYO</b>	52	9	17%	5%
<b>Evli</b>	269	167	89%	87%	<b>Fakülte</b>	112	85	37%	44%
	303	193	100%	100%	<b>Yüksekokul</b>	29	8	10%	4%
<b>Eğitim Durumu</b>				<b>Enstitü</b>					
<b>İlk-Orta</b>	42	23	14%	12%	<b>Araştırma</b>	20	10	7%	5%
<b>Ön Lisans</b>	81	41	27%	21%	<b>Koordinatörlükler</b>	4	3	1%	2%
<b>Lisans</b>	142	76	47%	39%	<b>Daire Bşk.</b>	59	51	19%	26%
<b>Yüksek</b>	35	30	12%	16%	<b>Rektörlük</b>	7	10	2%	5%
<b>Doktora</b>	3	23	1%	12%		303	193	100%	100%
	303	193	100%	100%					

Her iki yıl için katılımcı cinsiyet oranları aynı olarak gerçekleşirken, katılımcı medeni durumunda bekarlar %2 oranında artmıştır. Her iki ankette de katılımcıların %50'sinden fazlasının 10 yıl ve üzerinde SDÜ çalışanı olduğu görülmektedir. Ankete katılanların eğitim durumları açısından bir karşılaştırma yapıldığında lisans mezunu olmayanların oranının 2017 yılında %41 iken, 2019 yılında %33 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Katılımcıların %48'inin eğitim birimlerinde, % 33'ün idari birimlerde ve %9'unun da araştırma birimlerinde görev yapan idari personel olduğu görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu ve uzun yıllardır üniversitede çalıştığı söylenebilir.

Öncelikli olarak anketlerde idari personele anketleri doldurmaları esnasında tedirgin hissedip hissetmedikleri sorulmuştur. 2017 yılında katılımcıların %67'si, 2019 yılında ise %54'ü tedirgin hissetmediklerini ifade etmişlerdir.

Bu anketi doldururken kendimi tedirgin hissettim.

	Frekans		Yüzde		Fark
	2017	2019	2017	2019	
Evet	27	40	9%	21%	12%
Kısmen	72	48	24%	25%	1%
Hayır	204	105	67%	54%	-13%
	303	193	100%	100%	0%

İdari personele üniversiten memnun olup olmadıkları sorulduğunda memnun olduğunu ifade edenlerin oranı sırası ile %64 ve %53 gerçekleşmiştir. 2019 yılı sonucunun %11 oranında azaldığı görülmektedir. Anket formunda idari personelin **memnun olmadıkları hususları** ifade etmeleri için açık uçlu bir soru sorulabilir.

Üniversitemden memnunum.

	Frekans		Yüzde		Fark
	2017	2019	2017	2019	
Kesinlikle Katılmıyorum	31	28	10%	15%	4%
Katılmıyorum	26	19	9%	10%	1%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	51	44	17%	23%	6%
Katılıyorum	130	71	43%	37%	-6%
Kesinlikle Katılıyorum	65	31	21%	16%	-5%
	303	193	100%	100%	

İdari personele çalıştıkları birimlerden memnun olup olmadıkları sorulduğunda 2017 yılında %50'si memnun olduğunu ifade ederken, 2019 yılında bu sayı %53 yükselmiştir.

Birimimden memnunum.

	Frekans		Yüzde		Fark
	2017	2019	2017	2019	
Kesinlikle Katılmıyorum	33	29	11%	15%	4%
Katılmıyorum	58	29	19%	15%	-4%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	59	33	19%	17%	-2%
Katılıyorum	125	74	41%	38%	-3%
Kesinlikle Katılıyorum	28	28	9%	15%	5%
	303	193	100%	100%	

Memnuniyet anketi kapsamında idari personele çalışma ortamlarının uygunluğu sorulduğunda %56'sı uygun olduğunu ifade etmekte iken, %30'u uygun olmadığını ifade etmektedir. 2017 yılı anketinde uygun olduğunu ifade edenlerin oranı %60, uygun olmadığını ifade edenlerin oranı ise %27'dir. Anket formunda, **çalışma ortamındaki uygunsuzluklara ilişkin** tespit edici ve önlem almaya yönelik bir sorunun bulunması gerekmektedir.

Çalışma ortamı uygundur.

	Frekans		Yüzde		Fark
	2017	2019	2017	2019	
Kesinlikle Katılmıyorum	30	24	10%	12%	3%
Katılmıyorum	52	35	17%	18%	1%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	38	27	13%	14%	1%
Katılıyorum	128	88	42%	46%	3%
Kesinlikle Katılıyorum	55	19	18%	10%	-8%
	303	193	100%	100%	

İdari personele üstleri ile iletişim durumları sorulduğunda 2019 yılı itibariyle %40'ı amirlerine sorunları çok rahat ilettiklerini, %42'si ise iletemediklerini ifade etmiştir. 2017 yılına göre sorunları rahat ilettiklerini söyleyenlerin oranı %14 oranında gerilemiştir.

Amirlere sorunlar çok rahat iletilir.

	Frekans		Yüzde		Fark
	2017	2019	2017	2019	
Kesinlikle Katılmıyorum	52	48	17%	25%	8%
Katılmıyorum	51	32	17%	17%	0%
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	37	35	12%	18%	6%
Katılıyorum	115	66	38%	34%	-4%
Kesinlikle Katılıyorum	48	12	16%	6%	-10%
	303	193	100%	100%	

2017 yılındaki idari personel memnuniyet anketine toplam idari personelin %19,3'ü katılımı sağlanmışken, 2019 yılı anketinde bu oran %14,8 olarak gerçekleşmiştir. 2009 yılı anketine idari personelin %65'inin (SDÜ, 2011: 25) katılım sağladığı bilgisi ışığında oranların oldukça düşük olduğu ifade edilebilir. Sonuçların etkinliği açısından idari personelin memnuniyet anketlerine katılımı sağlanması gerekmektedir. Kalite süreci açısından memnuniyetsizlik alanlarına ilişkin önlemlerinin alınmasına ilişkin bir süreç tasarımının yapılması gerekmektedir.

## **K**anıt 4: SDÜ Kültür Spor Daire Başkanlığı

Kültür Spor Daire Başkanlığı “Entegre Kalite Yönetim Sistemi” çalışmaları kapsamında ISO9001-2015 Kalite Yönetim Sistemi, 14001-2015 Çevre Yönetim Sistemi, 18001-2007 OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 22000-2005 Gıda Güvenliği Sistemi belgelerini almaya hak kazanmıştır.

**Yönetim Modeli ve İdari Yapı (Olgunluk Düzeyi)**

1	2	3	4	5
Kurumun misyonu ile uyumlu ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmeyi sağlayacak bir yönetim modeli ve organizasyonel yapılanması bulunmamaktadır.	Kurumun misyon ve stratejik hedeflerine ulaşmasını güvence altına alan yönetim modeli ve idari yapılanması; tüm süreçler tanımlanarak, süreçlerle uyumlu yetki, görev ve sorumluluklar belirlenerek tanımlanmıştır. Ancak bu model doğrultusunda yapılmış uygulamalar bulunmamaktadır veya uygulamalar tüm birimleri kapsamamaktadır.	Kurumun misyon ve stratejik hedeflerine ulaşmasını güvence altına alan yönetim modeli ve idari yapılanması, süreçlerle uyumlu olarak ve tüm birimleri/alanları (vakıf yükseköğretim kurumlarında müteveli heyet ve tüm yükseköğretim kurumlarında rektör yardımcıları ve danışmanlar dâhil olmak üzere) kapsayacak şekilde oluşturulmuştur ve bu doğrultuda yapılan uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçların izlenmesi yapılmamaktadır	Kurumun misyon ve stratejik hedeflerine ulaşmasını güvence altına alan yönetim modeli ve idari yapılanması, süreçlerle uyumlu olarak ve tüm birimleri/alanları (vakıf yükseköğretim kurumlarında müteveli heyet ve tüm yükseköğretim kurumlarında rektör yardımcıları ve danışmanlar dâhil olmak üzere) kapsayacak şekilde oluşturulmuştur ve bu doğrultuda yapılan uygulamalardan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu sonuçların izlenmesi yapılmamaktadır	Kurumda çok sesliliği, etkin karar vermeyi, değişime uyum sağlamayı ve paydaşların temsil edilmesini güvence altına alan ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli ortamı sağlayan yönetim modeli ve idari yapılanması (yasal düzenlemeler çerçevesinde kurumsal yaklaşım, gelenekler, tercihler) kurumun tamamında benimsenmiştir; kurumun kendine özgü ve yenilikçi birçok uygulaması bulunmakta ve bu uygulamaların bir kısmı diğer kurumlar tarafından örnek alınmaktadır.

### 3. Sonuç ve Değerlendirme

“İyinin düşmanı en iyidir”

Voltaire

Kuruluşundan bu zamana **Süleyman Demirel Üniversitesi** gerek nitelik gerekse nicelik olarak büyük aşamalar kaydetmiş, Türkiye'nin modern bilimi esas alan önemli Yükseköğretim kurumlarından biri olmayı başarmıştır. Üniversite eğitim ve öğretim, araştırma ve geliştirme ve toplumsal katkı alanlarında her daim bilim camiasının ve kamuoyunun saygınlığını kazanmış ve takdirini toplamıştır. Bu saygınlığın ve takdirin **en büyük kanıtları** Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencisi olmaktan gurur duyan mezunları ve onların başarıları, Üniversitenin saygın indekslerde yer bulan bilimsel yayın ve faaliyetleri ve bölgesel, ulusal ve uluslararası topluma yönelik değerli katkılarıdır. Elde ettiği bütün başarılarına rağmen Süleyman Demirel Üniversitesi geçmişte gerçekleştirdikleri faaliyetlerin gelecekte çok daha iyileri için bir temel oluşturacağını bilincindedir. Üniversite geçmiş ile gelecek arasında bir bağ kurmakta ve kendini sorgulamaktadır. Süleyman Demirel Üniversitesi günümüz rekabetçi ortamında **performansını daha fazla sorgulamaktadır**. Ve bu sorgulamayı bilimsel yöntem ve yaklaşımla yapmaya özen göstermektedir. Üniversite önceliklerinin en başına başarılı mezunlarına yenilerini eklemeyi, literatüre yeni ve güncel katkılar sağlamayı ve entelektüel ve kültürel hayatın merkezi olmayı koymuştur. Kuşkusuz hedeflerini modern bilimi esas alarak **eşitlik, özürlük, verimlilik, sürdürülebilirlik, erişilebilirlik, rekabetçi olma, etik ve ahlak** başta olmak üzere **evrensel insani değerler** ve ilkeler çerçevesinde gerçekleştirmeyi arzu etmektedir.

Bu rapor Üniversitenin sözü edilen hedeflerine ulaşabilmesi yolunda katkı yapma araçlarının bir parçasıdır. Rapor Süleyman Demirel Üniversitesinin **kalite güvence sisteminin sürdürülebilir başarısı ve kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi** için Üniversitenin **Yönetim Sistemi** kapsamındaki faaliyetlerini içermektedir. Bu kapsamda Üniversitenin sürdürülebilir, saydam, hesap verebilir ve katılımcılık anlayışını benimsemesi; Üniversite yönetiminin planlama süreçlerini sahiplenmesi; insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi; iç kontrol ve risk değerlendirmesi; yönetsel esneklik; mali kaynakların kullanımı; bilgi yönetim sistem ve süreçleri ve son olarak yönetim sisteminin akreditasyonuna ilişkin faaliyetlerinin iyi uygulamalarına, gelişmeye açık yönlerine ve Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun önerilerine yer verilmiştir. Şüphesiz iyi uygulamalar



geliştirmenin en akılcı yolu dünyadaki iyi uygulamalardan faydalanmaktır. Günümüzde iyi uygulama yerine, “yeterli iyi uygulamaya” atıfta bulunmaktadır. Uygulamalar statik olmadığından ve ülkelerin kendi özelliklerinin bir gereği iyi bir uygulamayı, başka bir ülkeye o ülkenin kapasite ve yönetim sistemlerini dikkate almadan transfer etmek oldukça zordur (Allen, Hemming, Potter, 2012: 4’den aktaran Koçdemir). Diğer taraftan “sürücünün filin sırtından hemen inemeyeceği gibi” üniversitenin sorunlu alanları hızlı bir şekilde terk etmenin zorluklarının olduğu da değerlendirilmektedir. Gerçekleştirilecek yeniliklerin zamana yayılması, iç ve dış paydaşlar tarafından benimsenmesi önem taşımaktadır. Gerçekleştirilen önemli atılımların yozlaşması, anlamsızlaşması, zaman içinde önemini kaybetmesi sürecin en önemli tehlikelerini ve handikaplarını oluşturmaktadır. Sürecin sürdürülebilirliğinin garantisi Üniversite üst yönetiminin ve diğer bütün aktörlerin kalite sistemini sahiplenmesidir. Kuşkusuz düşünce ve değerlerin kurumsallaştırılması ve içselleştirilmesi belirli bir zamanı gerektirmektedir. Bu kapsamda Yönetim Sistemi İzleme ve Yönlendirme Komisyonu aşağıda yer verilen bazı önerilerin uygun olacağı kanaatine varmıştır. Aşağıdaki tabloda önerilerin; gerekçelerine, yöntemlerine, sorumlu kurum ve sürecin takibinin hangi birim tarafından yapılacağına yer verilmiştir:

Öneri	Gerekçesi
Kalite Göstergeleri ve Kanıtları Rehberleri	Her birimin kalite göstergelerine ve kanıtlarına sahip olması ve bu göstergeleri bir hedef olarak belirlemesi. İzleme ve Yönlendirme Komisyonları başta olmak üzere birime ilişkin rapor/çalışma vb. faaliyetlerde bulunacak dış birimlerin daha nitelikli değerlendirme yapabilmelerinin sağlanması, İlgili birimin kendini tanıması, neleri yapabileceğinin ve/veya yapamayacağına farkına varması. Yöntem olarak her birimin ilgili yöneticisinin kendi biriminin kalite göstergelerinin ve kanıtlarının ne olduğunu ortaya koyması ve bu göstergelerin kalite komisyonlarında tartışılarak Rektörlük Makamına arz edilmesi.
Daire Başkanları Komisyonu	Bu komisyon ile daire başkanları sorunlarını ve çözüm önerilerini açık bir şekilde Rektörlük makamına iletebilecekler, Rektörlük makamı ile iletişimlerini güçlendirebilecektir.
Muhalef Görüşler Komisyonu (Çeşitlilik Yöntemi)	Bu komisyon ile çeşitlilik yönetimi sağlanacak, özellikle muhalif olduğunu düşünen yönetimin yaklaşımlarını eleştiren akademisyenlerin görüş ve düşünceleri açık bir şekilde yer alacaktır. Böylelikle yönetim ile işbirliği ve iletişim güçlendirilecek, mutlak katılım sağlanacaktır.
Basın Sözcülüğü Birimi	Üniversite’de KİMER bünyesinde paydaşların düzenli olarak bilgilendirilmesi, Üniversitenin başarılı uygulamalarının anlatılması/tanıtılması, paydaşların sürece daha aktif katılımını sağlayacaktır.
Rektör Danışmanlarının Daire Başkanlıkları Bünyesinde Kurumsal bir yapıya	Rektör Danışmanları (Birim bazında Öğrenci İşleri Rektör Danışmanı, Mali İşler Rektör Danışmanı) kurumsal bir yapıya büründürülebilir.

entegrasyonu.	
Mevzuat Yazma Eğitimi	Üniversitelerin kullandıkları dilin ve resmi yazışma kurallarının çok nitelikli olması beklenir. Bu hususta mevzuat yazma eğitiminin verilmesi ve ayrıca ilgili makama/makamlara çıkmadan bir kontrol mekanizmasının kurulması. Yöntem olarak Hukuk Fakültesi başta olmak üzere mevzuat bilgisi olan akademik ve idari personel tarafından ilgili eğitimin verilmesi.
İzleme ve Yönlendirme Komisyonları raporlarının sayısının ikiden bire düşürülmesi	Birimlerin iş yükünü azaltmak, bürokratik süreci azaltmak, İzleme ve Yönlendirme Komisyonlarının hazırlamakla yükümlü olduğu raporlarının birim faaliyet raporlarının birimin web sayfasından yayınladıktan bir ay sonra teslim edilmesi, böylelikle birimlerden ayrıca bilgi istenmesine (bürokratik işlemlere) gerek kalmaması.
Yönetici, komisyon üyesi vb. karar alma mekanizmalarında kadın sayısının artırılması ve bu duruma ilişkin temel prensiplerin oluşturulması.	Her alanda ve birimde kadın yönetici sayılarının artırılması, farklı, alternatif ve bir zengin bakış açısının geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca kadınların pozitif ayrımcılıkla desteklenmesinin önem taşıdığı günümüz toplumunda Üniversitenin bu hususta farkındalık oluşturacağı değerlendirilmektedir.
Yönetimde Süreklilik Anlayışının Benimsenmesi, halef ve selef yöneticilerin bir süre birlikte çalışması prensibinin benimsenmesi.	Gerçekleştirilecek görev değişiklikleri (atamalarda), halef ve seleflerin bir süre birlikte çalışmasının sağlanması, hizmetin aksamasının önüne geçilmesi.
İdari birimlerin yöneticilerinin performansların ölçülmesi, birim yöneticilerinin ödüllendirme (teşvik) veya rotasyon (görev değişimi) vb yöntemlere tabi tutulması.	Özellikle memnuniyet anketlerinin sonuçları ile birim yöneticilerinin ödüllendirme veya cezalandırma ile görevlerine daha sıkı sarılmasının/benimsenmesinin sağlanması. Bu hususta odak grup tekniği yöntemi, Delphi tekniği, 360 derece performans sistemi, anketler önemli yöntemler olarak değerlendirilebilir.
Kurum İçi ve Kurum Dışı Tedarik Edilen Hizmetlerin Niteliğinin Geliştirilmesi	Üniversitedeki tüm yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerin üniversitemiz bünyesinde oluşturulan Gıda Kontrol Biriminin aktifleştirilmesi. Benzer şekilde farklı hizmet alanlarında yer alan özel firmaların fiyat kontrollerinin SKS Bünyesinde Oluşturulan Komisyon tarafından denetlenmesi. Fakültelerde geçici olarak kurulan kitap satış uygulamasında yaşanan mağduriyetlerin (senet imzalatma vb, cayma hakları) önüne geçilmesi noktasında öğrencilere yönelik bilgilendirmenin yapılması ve denetimlerin artırılması. Sadece simit ve çay gibi oldukça düşük ücretlerle hizmet verecek, her öğrencinin ulaşabileceği küçük mekânlar sağlanması.
EFQM Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'na Üye Olma	Süreçlerin EFQM kriterlerine uygun olarak tasarlanması ve gözden geçirilmesi.
Süreçlerin EFQM kriterlerine uygun olarak tasarlanması ve gözden geçirilmesi.	Alanında uzman akademisyenler ve idari personelden oluşturulacak, belirli bir iç denetim planına uygun olarak denetimlerin gerçekleştirilmesi. İç denetçi sertifikalı personel sayısının artırılması. Personelin bu yönde desteklenmesi.
Üniversite Finansal Yönetiminin İyileştirilmesine Yönelik Çalışmalar, Varlıkların Değerlendirilmesi, Tesislerin Karlılığını Arttırmaya Yönelik Düzenlemeler	Tarafsız Bir Kuruluş Tarafından Üniversitenin Denetiminin Sağlanması (BVQI, Deloitte).

Akademik ve İdari Personelin Düzenli Bilgilendirme Sistemlerinin Kurulması	Bu kapsamda örneğin not dokümanlarının akademik personele düzenli olarak mail yoluyla gönderilmesi, maaş bordrolarının tüm personele yine mail yoluyla iletilmesi.
Taşınırların Durumu ve Etkinliğine Yönelik Düzenlemeler	Taşınır kaynakların barkodlanması, ekonomik veya teknolojik ömrü dolanları hurdaya ayrılması. İkinci el satışa izin verilmesi durumunda gerçekleştirilmesi.
Bilgi yönetim sisteminin tek bir çatı altında SDÜ Bilgi Yönetim Sistemi adı altında bütünleştirilmesi.	OBS, EBYS, GÖLCÜK vb. kullanılan bilgi yönetim sistemlerinin kolaylaştırılmasına yönelik düzenlemelerin gerçekleştirilmesi.
Kampüs Çağrı Merkezi (Canlı Destek Uygulaması)	Kampüste yaşanan sorunlara, şikayetlere anında çözüm üretmek için “Kampüs Çağrı Merkezinin” kurulması. Kayıt altına alınan şikâyet ve taleplerin tek noktadan takip edilmesi ve konunun takibi.
GAZETESDU	Üniversite Web Sayfasından Günlük İnternet Gazetesi Yayınlanması “GAZETESDU”
Kurumsal Raporların İlanı	Kurumsal raporlamaların kurumun ana web sayfasında “Kurumsal Raporlar” başlığı altında toplanması.
Liyakati İcselleştirmeye Yönelik Standartlar	SDÜ 2021-2025 stratejik planında temel değerlerinden biri olarak kabul edilen bu ilkenin temel standartlarının belirlenmesi.
İç Denetçiler	İç Denetçilik Müessesesinin aktif hale getirilmesi,
Proje İzleme ve Yönlendirme Biriminin Kurulması	Bu birimin her yılın sonunda proje analizlerini tutarak, projelerin nitelik ve niceliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapması önerilmektedir. Birimin Fen ve Sosyal Bilimler olarak iki alana ayrılması değerlendirilebilir.
Yayın İzleme ve Yönlendirme Biriminin Kurulması	Bu birimin her yılın sonunda yayın analizlerini tutarak, yayınların nitelik ve niceliğinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapması önerilmektedir. Birimin Fen ve Sosyal Bilimler olarak iki alana ayrılması değerlendirilebilir.

## Referanslar

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, 02.12.1987,

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2547&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun İlgili Hükümleri,

[https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site\\_Mevzuat/ek35-tr.pdf](https://yokak.gov.tr/Common/Docs/Site_Mevzuat/ek35-tr.pdf)

2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 18.10.1982.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (24.12.2003 Tarih, 25326 Sayılı Resmi Gazete)

6085 Sayılı Sayıştay Kanunu (19.12.2010 Tarih ve 27790 Sayılı Resmi Gazete) Demirbaş, T., Çetinkaya, Ö (2018), Kamu Mali yönetiminde Kontrol ve Denetim, Ekin Yayınevi.

<http://www.yok.gov.tr/documents/23233405/23540205/kurum+i%C3%A7%20de%C4%9Ferlendirme+rapor+haz%C4%B1rlama+k%C4%B1lavuzu.pdf/133cab6f-f0aa-4ee0-ad48-0b0868a883ae> (15.12.2020).

Kurgun, O.A, (2006), “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 8, Sayı: 1.

Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) Hazırlama Kılavuzu,

[https://www.yokak.gov.tr/Common/Docs/KidrKlavuz1.4/KiDR\\_Surum\\_2.0\\_09102019.pdf](https://www.yokak.gov.tr/Common/Docs/KidrKlavuz1.4/KiDR_Surum_2.0_09102019.pdf)

Roberts, J.M, (1998), Avrupa Tarihi, İnkılap Kitapevi.

SDU İç Değerlendirme Raporu,

[http://w3.sdu.edu.tr/SDU\\_Files/Files/SDU%CC%88%20I%CC%87c%CC%A7%20Deg%CC%86erlendirme%20Raporu%20\(1\).pdf](http://w3.sdu.edu.tr/SDU_Files/Files/SDU%CC%88%20I%CC%87c%CC%A7%20Deg%CC%86erlendirme%20Raporu%20(1).pdf)

SDU İdare Faaliyet Raporları, <https://sgdb.sdu.edu.tr/tr/dokumanlar>

SDU Kalite Güvence Sistemi Kurulması ve Kalite Komisyonu Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönerge, <https://kalite.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/459/files/kalite-guvence-sistemi-kurulmasi-ve-kalite-komisyonu-calisma-usul-ve-esaslarina-iliskin-yonerge-29072020.pdf>

SDU Kurumsal Geri Bildirim Raporu (2017),  
[https://w3.sdu.edu.tr/SDU\\_Files/Docs/sdu\\_dis\\_degerlendirme\\_raporu.pdf](https://w3.sdu.edu.tr/SDU_Files/Docs/sdu_dis_degerlendirme_raporu.pdf)

SDU Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu, <https://sgdb.sdu.edu.tr/tr/dokumanlar>  
SDU Performans Programları, <https://sgdb.sdu.edu.tr/tr/dokumanlar>

SDU Stratejik Planları, <https://sgdb.sdu.edu.tr/tr/dokumanlar>

Süleyman Demirel Üniversitesi,  
<http://stratejikplan.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/372/files/2023-14082015.pdf> (15.12.2020).  
Süleyman Demirel Üniversitesi, <http://stratejikplan.sdu.edu.tr/tr/stratejik-planlar/sdu-stratejik-planlari-6614s.html>(15.12.2020).

Süleyman Demirel Üniversitesi,  
<https://kalite.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/459/files/2017-yili-kalite-guvencesi-sistemi-sunumu-27082020>. (15.12.2020).

Süleyman Demirel Üniversitesi, Kalite Güvence Ofisi, Doküman Arşivi,  
<https://kalite.sdu.edu.tr/tr/dokumanlar> (15.12.2020).

Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği 29423 (Sayılı R.G), 23.07.2015 (Tarihli R.G),  
Yükseköğretim Kalite Kurulu, <https://portal.yokak.gov.tr/> (15.12.2020).

Yükseköğretim Kalite Kurulu, Kurum İç Değerlendirme Hazırlama Kılavuzu, Nisan, 2016.  
Türkiye Büyük Millet Meclisi, Tutanak Dergisi, 1.Yasama Yılı, 19.Dönem, Cilt: 15,  
03.07.1992.

<https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/TUTANAK/TBMM/d19/c015/tbmm19015093.pdf>

World Public Sector, Report. “Reconstructing Public Administration after conflict: Challenges, Practices and Lessons Learned,” New York : Economic and Social Affairs, United Nations, 2010, s.105.

Nolan, Lord (1995) ‘First Report of the Committee on Standards of Public Life’, Cmnd 2850(1) (London: HMSO)

George A.Boyne, “Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda”, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.13, no.3, ss.367-394, s.368.

Süleyman Demirel Üniversitesi Yönetim Kurulu Kararları, <https://w3.sdu.edu.tr/yonetim-kurulu-kararlari> (15.12.2020).

Süleyman Demirel Üniversitesi Senato Kararları, <https://w3.sdu.edu.tr/senato-kararlari> (15.12.2020).

Koçdemir, M.(2019), Mali hesap Verme Bağlamında Yasama Gözetimi ve Yolsuzluklar, Gazi Kitapevi.